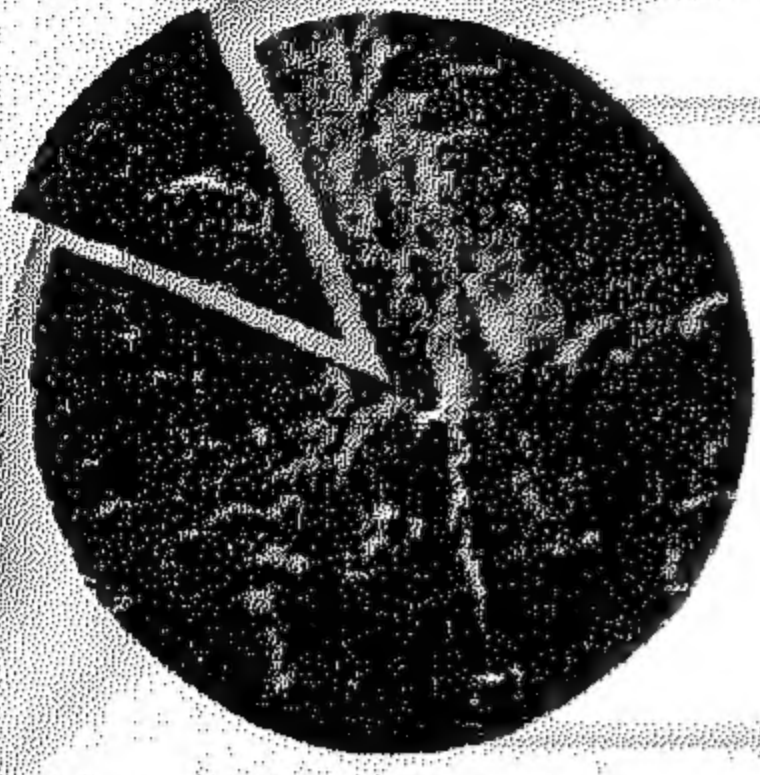


سلسلة إصدارات التدريب الإداري



إدارة الصراع

الأستاذ الدكتور
محمد الصيرفي

مؤسسة كورس الدولية

إدارة الصراع

الأستاذ الدكتور
محمد الصيرفي

2008

مؤسسة حورس الدولية

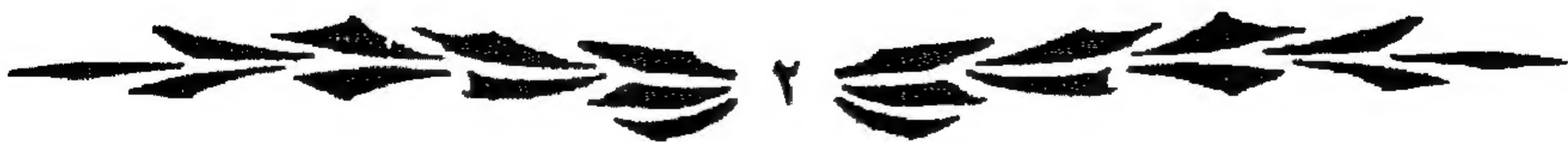


بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَلَوْلَا دَفْعُ اللَّهِ النَّاسَ بَعْضَهُم بِبَعْضٍ هُدَّيْتُمْ صَوَامِعُ وَبِيعُ
وَصَلَوَاتُ وَمَسْجِدُ يُذَكَّرُ فِيهَا اسْمُ اللَّهِ كَثِيرًا ۚ وَلَيَنْصُرَنَّ
اللَّهُ مَن يَنْصُرُهُ ۚ إِنَّ اللَّهَ لَقَوِيٌّ عَزِيزٌ ﴾

صدق الله العظيم

سورة الحج: [٤٠]



فهرسة البرنامج

رقم الصفحة	الموضوع
٢	فهرس المحتويات
٥	مفهوم الصراع
١٢	مراحل تطور مفهوم الصراع التنظيمي
١٦	تطور مفهوم الصراع
١٨	تشخيص الصراع
٢١	المؤشرات الدالة على قرب حدوث الصراع
٢٣	مستويات الصراع
٢٤	أولا : الصراع على المستوى الفردي
٨٦	ثانيا : الصراع بين فردين أو أكثر
٩٢	ثالثا : الصراع بين الفرد والجماعة
٩٦	رابعا : الصراع بين الجماعات
١٠٥	خامسا : الصراع بين المنظمات
١١٣	مراحل الصراع
١١٩	طبيعة الصراع التنظيمي
١٢٣	أسباب الصراع التنظيمي
١٢٩	آثار الصراع التنظيمي
١٣٣	نماذج الصراع
١٣٨	مزايا وعيوب الصراع
١٤٢	إدارة الصراع
١٥٤	نماذج اتصالية لتسوية الخلافات على مستوى الأفراد
١٦٠	طرق مواجهة النزاع

الموضوع	رقم الصفحة
مقارنة طرق مواجهة النزاع	١٦٣
استراتيجيات مواجهة الصراع	١٦٤
استراتيجية تسوية الصراعات	١٧٦
إرشادات لمواجهة الصراع	١٨٢
لتجنب الصراع	١٨٤
استراتيجيات تصعيد الصراع	١٩١
استراتيجية تجنب الصراعات	١٩٥
استراتيجية خفض الصراعات	١٩٧
أساليب تقليل الصراع	٢١٩
اختبار من تظن	٢٢٢
مقياس زميل العمل الأقل تفضيلاً	٢٢٥
استبيان تصنيف الرؤوسين	٢٢٩
استبيان صفات الرؤساء	٢٤٤
استبيان من أنت ؟..	٢٤٦
سمات الشخصية العدوانية	٢٥٥
استبيان مثيري الشغب	٢٥٦
استبيان القدرة على التعامل مع مثيري الشغب	٢٦٦
التعامل مع مشاكل الموظفين	٢٨٢
أولاً: المراجع العربية:	٣١٦
ثانياً: المراجع الأجنبية:	٣١٩

مفهوم الصراع



هو حالة من الاختلاف تنشأ بين فردين أو أكثر وتؤدي إلى الخوف والاضطراب والقلق واليأس والقنوط مما يؤدي إلى تعطيم التوازن وتعطيل وسائل اتخاذ القرارات نتيجة لصعوبة عملية المفاضلة والاختيار بين مجموعة البدائل المتاحة.



والصراع لغة:

هو النزاع والخصام أو الخلاف والشقاق.

والصراع اصطلاحاً:

مأخوذ من الكلمة اللاتينية **Conflicyus** والتي تعنى النظامين
معا باستخدام القوة وهى تدل على عدم الاتفاق.

أما المعنى اللفظى:

فإنه يشير إلى التفاعل الذى تتعارض فيه الكلمات والعواطف
والتصرفات مع بعضها البعض مما يؤدي إلى آثار تمزقية^(١).

(١) لطفى راشد محمد - مفهوم الصراع التنظيمى - المفاهيم والاستراتيجيات الإدارية
- مجلة الإدارة العدد الرابع ١٩٩٤.





وعند دراسة الصراع كظاهرة اجتماعية نجد أن هناك العديد من المفاهيم والتي يركز كل منها على جانب معين من جوانب الصراع الآتية:

- ١- الظروف المؤدية إلى السلوك الصراعى مثل ندرة الموارد أو تعارض الاهداف أو تباين السياسات.
- ٢- المشاعر والحالات العاطفية التي تسيطر على أطراف الصراع كالضغط أو التوتر أو القلق أو الحقد أو العداء.
- ٣- إدراك الأفراد أو معرفتهم بوجود مواقف صراعية.
- ٤- السلوك الصراعى والذي يتراوح بين المقاومة السلبية وبين الاعتداء الصريح^(١).

(١) لطفى راشد محمد - مفهوم الصراع التنظيمى - المفاهيم والاستراتيجيات الإدارية - مجلة الإدارة العدد الرابع ١٩٩٤.



وبصفة عامة فقد وردت العديد من التعاريف الخاصة بالصراع نذكر منها^(١)؛

❖ تعريف كيلي Kelly: حيث ترى أن الصراع هو "نتيجة جانبية للتغير وأنه من الممكن أن تتم الاستفادة منه ووضعه تحت سيطرة المنظمة ويمكن أن يكون الصراع هادفاً وفعالاً بحيث أنه يؤدي إلى تفجير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعية الكامنة"^(٢)

❖ تعريف سميث Smith: بأنه "الموقف الذي تتعارض فيه بشكل أساسي الظروف والممارسات والأهداف المختلفة".

❖ تعريف ليكرت: بأنه "المحاولات التي يبذلها الفرد لتحقيق أهداف معينة لو تحققت لحجبت عن الآخرين الأهداف التي يبتغون تحقيقها ولذا ينشأ العداء بين الجانبين".

(١) نور عبد الرحمن عبد - صراع العاملين وأثره على فعالية الأداء في القطاع المصرفي - دراسة تطبيقية - بحث خاص بطلبة وطالبات مرحلة البكالوريوس - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة الزيتون الأردنية.

(٢) لاحظ أنه غالباً ما يستخدم مصطلح الصراع كمترادف لمصطلح المنافسة وهذا وضع خاطئ راجع إلى أن كل من حالتى الصراع والمنافسة يحتويان على تعارض فى الأهداف غير أنه يجب أن يكون واضحاً أن الفرق بين الصراع والمنافسة أنه فى حالة الصراع يتدخل أحد الأطراف للتأثير فى تصرفات الطرف الآخر أما فى حالة المنافسة فإن كل من الطرفين يسعى إلى تحقيق الفوز دون أن يتدخل الطرف الآخر.



❖ تعريف بولدنك : بأنه "يمثل الوضع التنافسي بين طرفين مدركين لطبيعة التعارض الناشئ بينهما ويرغب كل منهما في الحصول على المركز المتعارض مع رغبة الطرف المقابل".

❖ تعريف مارج وسايمون: فقد أكد على أن الصراع هو "عبارة عن حالة اضطراب وتعطيل لعملية اتخاذ القرار بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل".

❖ تعريف ليفيت : فقد عرف الصراع على أنه نوع من الإحباط الذي يسير في اتجاهين مختلفين في الوقت ذاته أو حالة تتطلب اتخاذ قرار بين حاجتين متعارضتين.

❖ تعريف Reitz : حيث يعرف الصراع على أنه "انهيار أو تمزق للأنشطة الطبيعية بطريقة تجعل الأفراد أو الجماعات القائمة بها تواجه صعوبات في العمل معاً".

❖ تعريف ستونر وفريمان Stoner and Freeman: حيث عرفا الصراع على أنه "عدم اتفاق بين عضوين أو جماعتين أو أكثر داخل المنظمة وينشأ عن وجود اعتماد متبادل بينهما في أنشطة العمل أو نتيجة لاختلاف مراكزهما أو أهدافهما أو قيمهما أو مدركاتهما".





وبالاحظ أنه لوضع تعريف أكثر دقة للصراع التنظيمي فإنه يجب مراعاة الآتي^(١) :

- ١- التركيز على السلوك الصريح للتدخل بغرض التأثير أو إعاقة تحقيق الأهداف حيث يختلف السلوك عن الظروف المؤدية إلى حدوث الصراع.
- ٢- أن تكون هناك أهداف أو مصالح أو أفكار يدرك أي من الطرفين وجود تعارض بينهما.
- ٣- وجود تفاعل واعتماد متبادل بين الطرفين.
- ٤- أن الصراع عملية إدراكية وعاطفية إلى جانب كونه سلوكًا صريحًا.

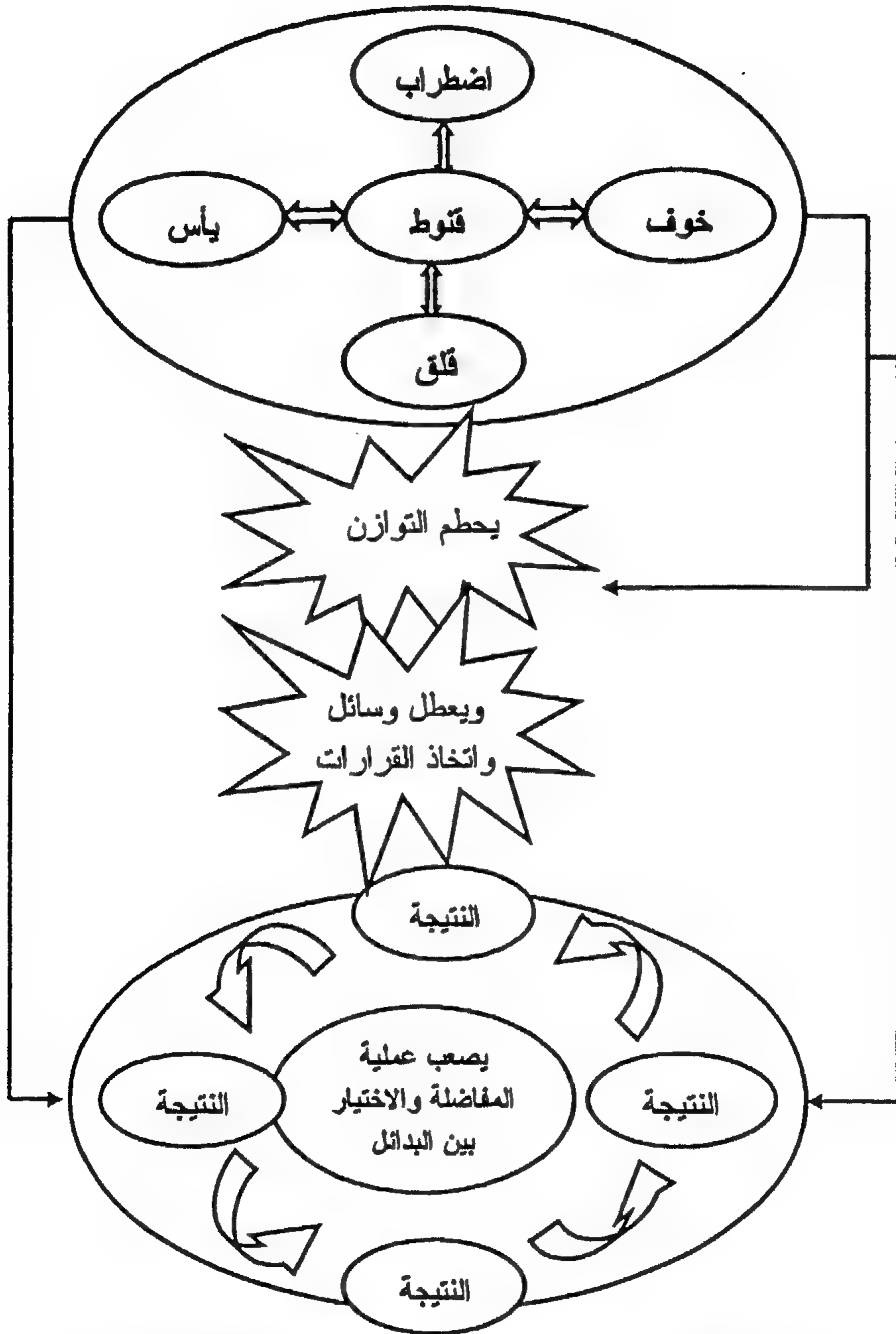
وعلى ذلك فإنه يمكن النظر إلى الصراع على أنه " إرباك أو تعطيل للعمل ولوسائل إتخاذ القرارات بشكل يؤدي إلى صعوبة المفاضلة والاختيار " ^(٢).

(١) لطفى راشد محمد - مفهوم الصراع التنظيمي - مرجع سبق ذكره ص ٨.

(٢) د. محمد قاسم القريوني - السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني والفردى والجماعى فى المنظمات الإدارية - دار وائل للطباعة والنشر - عمان ٢٠٠٢ ص



مفهوم الصراع





مراحل تطور مفهوم الصراع التنظيمي^(١)

اختلفت وجهات النظر والآراء حول تحديد مفهوم الصراع التنظيمي عبر المراحل التاريخية للفكر الإداري وذلك على النحو التالي:

المرحلة التقليدية:

يرى رواد هذه المرحلة أن الصراع هو ناتج الاتصال الضعيف بين الأفراد في بنىات العمل وعن عدم الانفتاح وعدم قدرة الأفراد على إشباع حاجاتهم وتحقيقها أى أن النظرة إلى الصراع فى هذه المرحلة كانت سلبية على أساس أن الصراع شيء سلبى يرتبط بالرعب والخوف والعقاب^(٢).

(١) د. موسى اللوزى- التطوير التنظيمى - أساسيات ومفاهيم حديثة- دار وائل للطباعة

والنشر ٢٠٠٣ ص ٧٦.

(2) Deris D. Umstot "Understanding Organization Behaviour ", 2nd Ed., (St. Paul, N.Y. Los Angles San Fransisco. West Publishing Co.,) 1988. P. 435.





وتعتمد آراء هذه المرحلة على الافتراضات التالية:

- ١- أن الصراع يمكن تجنبه.
- ٢- ينتج عن الصراع مشاكل في الإدراك والعواطف والسلوك بين الأطراف^(١).
- ٣- أن الصراع يظهر بصفة رئيسية بسبب الاختلافات الفردية بين العاملين.
- ٤- يسبب الصراع ردود فعل غير مناسبة بين الأطراف.

خلاصة القول

إن الصراع في هذه المرحلة يعد أمراً غير مرغوب فيه ويجب تقليله إلى أدنى حد أو إزالته عن طريق الاختيار السليم للأفراد والتدريب وتوصيف الوظائف وإعادة التنظيم.

(3) J. Kelly, Organizational Behaviour, Dorsey- Irwin, Homewood III 1969 PP. 500-501.



مرحلة الفكر السلوكي :

في هذه المرحلة بدء النظر إلى الصراع على أنه ضرورة حتمية وطبيعية تصاحب التفاعلات الإنسانية داخل أي منظمة وتقوم آراء تلك المرحلة على الافتراضات التالية^(١) :

- ١- أن الصراع حتمي.
- ٢- أن أسباب الصراع متعددة ويمكن التعرف عليها من دراسة الموقف ككل.
- ٣- أن الصراع عنصر حيوي في عملية التغيير بالمنظمة.
- ٤- أن الصراع قد يكون في صالح المنظمة^(٢).

خلاصة القول

إن الصراع في هذه المرحلة له مستوى أقل يجب أن ينمى ويحافظ عليه داخل المنظمة فإذا كان مستوى الصراع أقل من اللازم فإن ذلك سوف يقود العاملين إلى اللامبالاة وعدم الاهتمام بالإنتاجية وأحيانا قد يؤدي إلى تدمير المنظمة^(٣).

(١) د. سمير أحمد العسكري - دور الصراع في الإدارة - المجلة العربية للإدارة السنة السابعة - العدد الرابع ١٩٨٣ ص ٢٦.

(2) Ibid., pp. 503-505.

(3) S.P. Rpbbin "Managing Organizational Conflict" Englwood Cliffs N.Y. Prentice Hall 1974 P. 13.

النظرية التفاعلية الموقفية :

في هذه المرحلة بدء النظر إلى الجوانب السلبية والإيجابية للصراع حيث قد يكون الصراع بناءً أو هداماً حسب القيود والعوامل التي تؤثر في موقف كل عملية من عمليات الصراع ومن ثم ترى هذه النظرية أن للصراع آثاراً إيجابية وأخرى سلبية^(١).

النظرية الحديثة :

تعتبر هذه المرحلة أن الصراع ظاهرة طبيعية ومرغوب فيها حتى أنه في بعض الحالات يجب تشجيع الصراع وإيجاد الحد الأدنى منه بما يضمن للجماعة حيويتها وزيادة قدرتها الابتكارية وممارستها للنقد الذاتي وتقوم تلك النظرية على الافتراضات التالية:

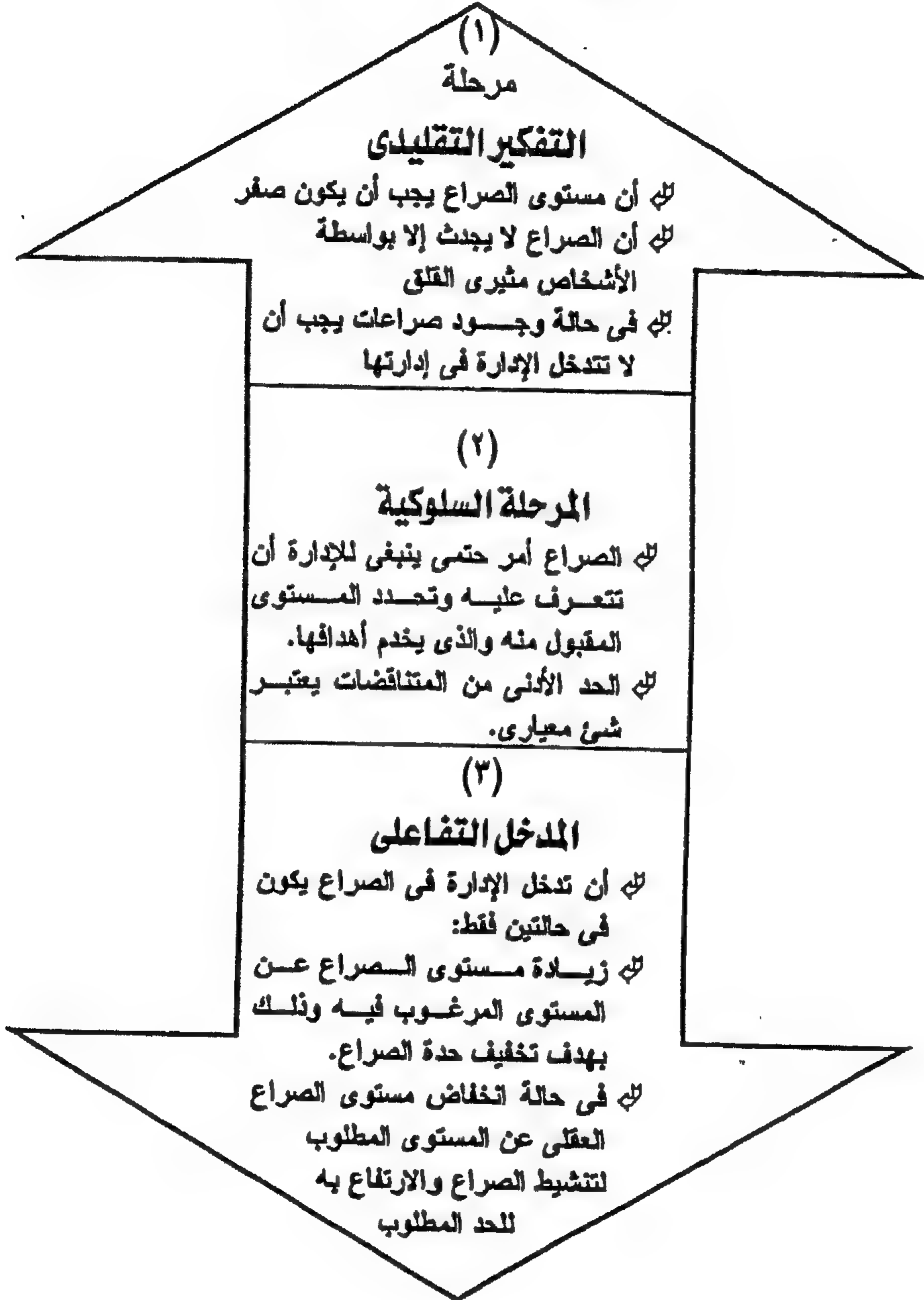
- ١- الصراعات ظاهرة مألوفة وطبيعية في المنظمات لأن الأفراد يختلفون حول مدى سلطاتهم ومسئولياتهم.
- ٢- إن مبدأ الحد من الصراعات يكون صحيحاً في المنظمات التي تتعامل مع الأزمات مثل القوات المسلحة أو المنظمات التي تتسم بالعمل الرتيب مثل الشركات الصناعية ولا يعتبر هذا المبدأ صحيحاً بالنسبة للمنظمات المنتجة للمعرفة والتقنية.

خلاصة القول

هناك أن الصراع لا يمثل خطراً في حد ذاته وإنما يكمن الخطر في سوء إدارية وهذا يتطلب بدوره أن تكون هناك استراتيجيات وطرق جديدة لإدارة الصراع.

(١) د. موسى اللوزي - التطوير التنظيمي - مرجع سبق ذكره ص ٧٧.

تطور مفهوم الصراع





تشخيص الصراع

ما هي القضية
محئل الصراع ؟..



ما هي المصالح
المتنازع عليها..؟



ما هي الأسباب
الموضوعية للصراع؟



ما هو النطاق المنتظر
أن يشمل الصراع؟



ما هي درجة الإلحاح
في علاج الصراع..؟



من هم الأشخاص
محل الصراع؟



تشخيص الصراع^(١)

إن تشخيص الصراع داخل تنظيم ما مهم لأن سبب ومصدر الصراع قد لا يكون كما يبدو على السطح. وإذا تم التدخل بدون إجراء تشخيص كاف ودقيق، فهناك احتمال أن يحاول أحد القيام بحل مشكلة خاطئة (أي حل مشكلة أخرى غير المعنية). وقد يؤدي هذا إلى ما يسميه ميتروف وفيرزينغهام بالخطأ من النوع الثالث. وقد عرفنا هذا الخطأ بأنه "احتمال حل المشكلة الخطأ في حين كان يجب حل المشكلة الصحيحة". تتضمن إدارة الصراع التنظيمي إجراء تشخيص منظم ومرتب للمشكلات وذلك للتقليل من الخطأ من النوع الثالث. ويشتمل التشخيص الشامل على قياس ما يلي:

- ١- حجم الصراع على مستوى الفرد والجماعة وبين الجماعات.
- ٢- أساليب معالجة صراع أعضاء التنظيم مع الرؤساء والرؤوسين والنظراء.
- ٣- مصادر وأسباب (١) و (٢).
- ٤- فاعلية التنظيم والأفراد والجماعات.

(١) د. أفضال إبراهيم - استراتيجية لإدارة الصراع في المنظمات الكبيرة - المجلة العربية للإدارة - العدد الأول السنة العاشرة ١٩٨٦ ص ٩٥.



ويجب أن يشتمل تحليل البيانات التشخيصية على ما يلي:

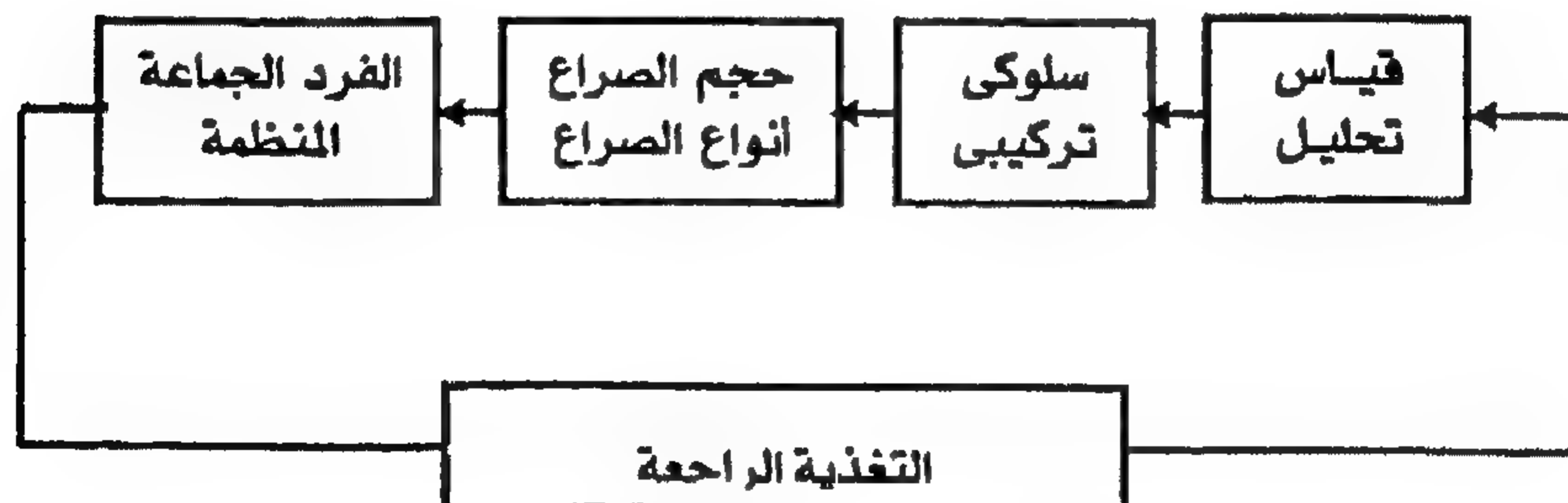
أ- حجم الصراع وأنواعه على مستوى الإدارات والوحدات والأقسام
إلخ...

ب- علاقات الصراع وأنواعه ومصادره.

ج- علاقات الصراع وأنواعه وفاعليته.

ويجب أن تبين نتائج التشخيص ما إذا كانت هنالك حاجة للتدخل ونوع التدخل المطلوب لإدارة الصراع. ويفضل أن تتم مناقشة نتائج التشخيص من قبل مجموعة من المديرين يمثلون الإدارات المختلفة والمعنيين بإدارة الصراع وبمعاونة خبير خارجي متخصص في التدريب والبحث في مجال الصراع. ويجب أن تمكن مناقشة النتائج المديرين من تحديد مشكلات الصراع التي ينبغي تناولها.

لقد عرضت المناقشة أعلاه أحد المداخل التي يمكن استخدامها لإجراء تشخيص شامل للصراع. ولا يعنى هذا أن كل منظمة تتطلب مثل ذلك التشخيص. ويقرر الممارس أو المستشار الإداري متى يتم إجراء التشخيص وإلى أى مدى وذلك لفهم إحدى مشكلات الصراع بدقة.



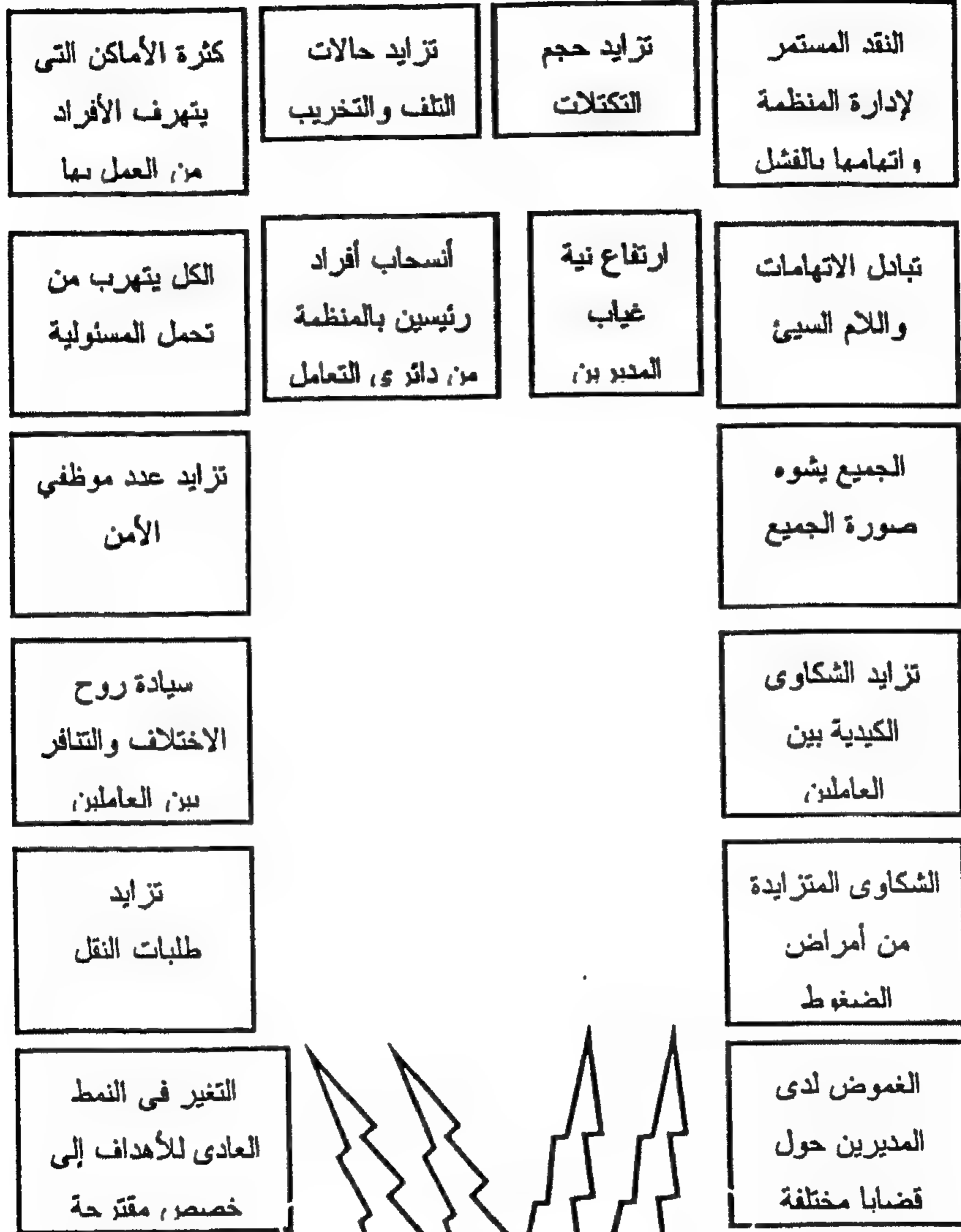


وقد قام الرحيم مؤخرًا (١٩٨٣) بتصميم جهازين لقياس حجم الصراع على مستوى الأفراد والجماعات وبين الجماعات، وكذلك الأساليب الخمسة لمعالجة الصراع بين الأفراد. إن بيان الرحيم للصراع التنظيمي ١- (The Rahim Organizational Conflict Inventory-1) (ROCI-1) مصمم لقياس التقرير (الإدراك) الشخصى عن الصراع الداخلى الفردى. وعن إدراكه للصراع الداخلى والصراع داخل الجماعات . ويشتمل بيان (الرحيم ٢-) (ROCI-II) على ثلاثة أجهزة لقياس التقرير الشخصى عن أساليب معالجة صراع أحد أعضاء التنظيم على مستوى رؤسائه ومرؤوسيه ونظرائه. وتستخدم هذه الأجهزة أحد مقاييس ليكرت (وهو مكون من خمس نقاط) لقياس حجم الصراع فى المستويات الثلاثة ومستوى الأساليب الخمسة المذكورة آنفا لمعالجة الصراع بين الأفراد. تمثل النقاط المرتفعة أن هنالك إدراكا أكبر لحجم أحد أنواع الصراع أو استخداما أكثر لأحد أساليب معالجة الصراع بين الأفراد. إن صدق الاختبار - إعادة الاختبار والاتساق الداخلى وثبات التجربة للمقاييس فى هذه البيانات (inventories) وجدت بأنها ملائمة تماما (الرحيم ١٩٨٣). لقد تم استخدام البيانيين ١ و ٢ (ROCI, I&II) لجمع بيانات من عينتين عشوائيتين من المديرين مكونة من ١٨٨ و ١٢١٩ على التوالى.

ويجب أن لا تقتصر المعلومات التى يتم جمعها لأغراض التشخيص على أسلوب الاستقصاء فقط. فهناك حاجة إلى إجراء مقابلات متعمقة مع الأطراف المتصارعة للحصول على فهم أفضل لطبيعة الصراع ونوع التدخل المطلوب.



المؤشرات الدالة على قرب حدوث الصراع



عزيري المدير المرتقب

لاحظان

كل موقف يتضمن صراعا يتميز بالآتي:

تفاعل بين فريقين
او اكثر

يتميز التفاعل باتجاه الى
أحد التصرفات الآتية:
* الهزيمة للمعارض
* تقليل قيم المعارض
* حكيم المعارض

لكل فريق قيم
وأهداف يتمسك بها

كل موقف يتضمن
صراعا يتميز بالآتي:

عند مواجهة الصراع



- * تعامل معها ببرود..
- * تذكر أن الفرد يستطيع الحفاظ على رباطة جأشه تحت ظروف التوتر هو شخص محترم..
- * عندما يتحول جو الصراع إلى جو عاطفي .. كن عقلانيا..
- * كن متشككاً وعامل الأمور باللامبالاة..
- * تأكد أنه يوجد العديد من الممثلين البارعين حولك ..
- * أعلم أنه من السهل خداع أي شخص عندما يكون غضبان .. أو تحت تأثير رغبة قوية..
- * كلما زاد استسلام الفرد للمشاعر كلما زادت فرصة خداعه..

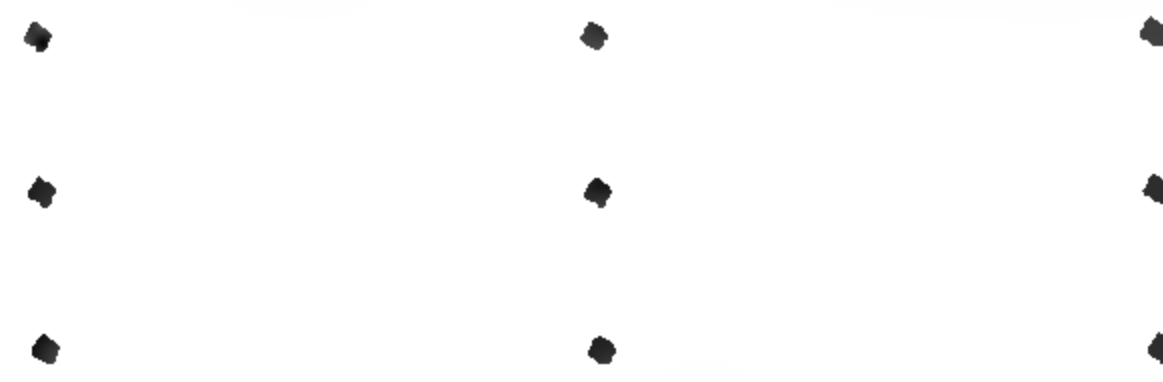
عزيزي المدير المرتقب

عند معالجة الصراعات

لا تعتمد فقط على التفكير التقليدي بل
الرجاء دائما إلى الحلول الابتكارية..

فمثلا:

إذا طلب منك إيصال النقاط التسع بثلاث خطوط دون رفع القلم
وبدون المرور على النقطة إلا مرة واحدة .. فماذا أنت فاعل؟



◀ وإذا طلب إيصال هذه النقاط التسع بخط واحد .. فماذا أنت فاعل..؟

◀ وإذا طلب إيصال هذه النقاط التسع بخطين .. فماذا أنت فاعل..؟

◀ فكر .. بطريق ابتكارية وابتعد عن التقليدية في التفكير ..

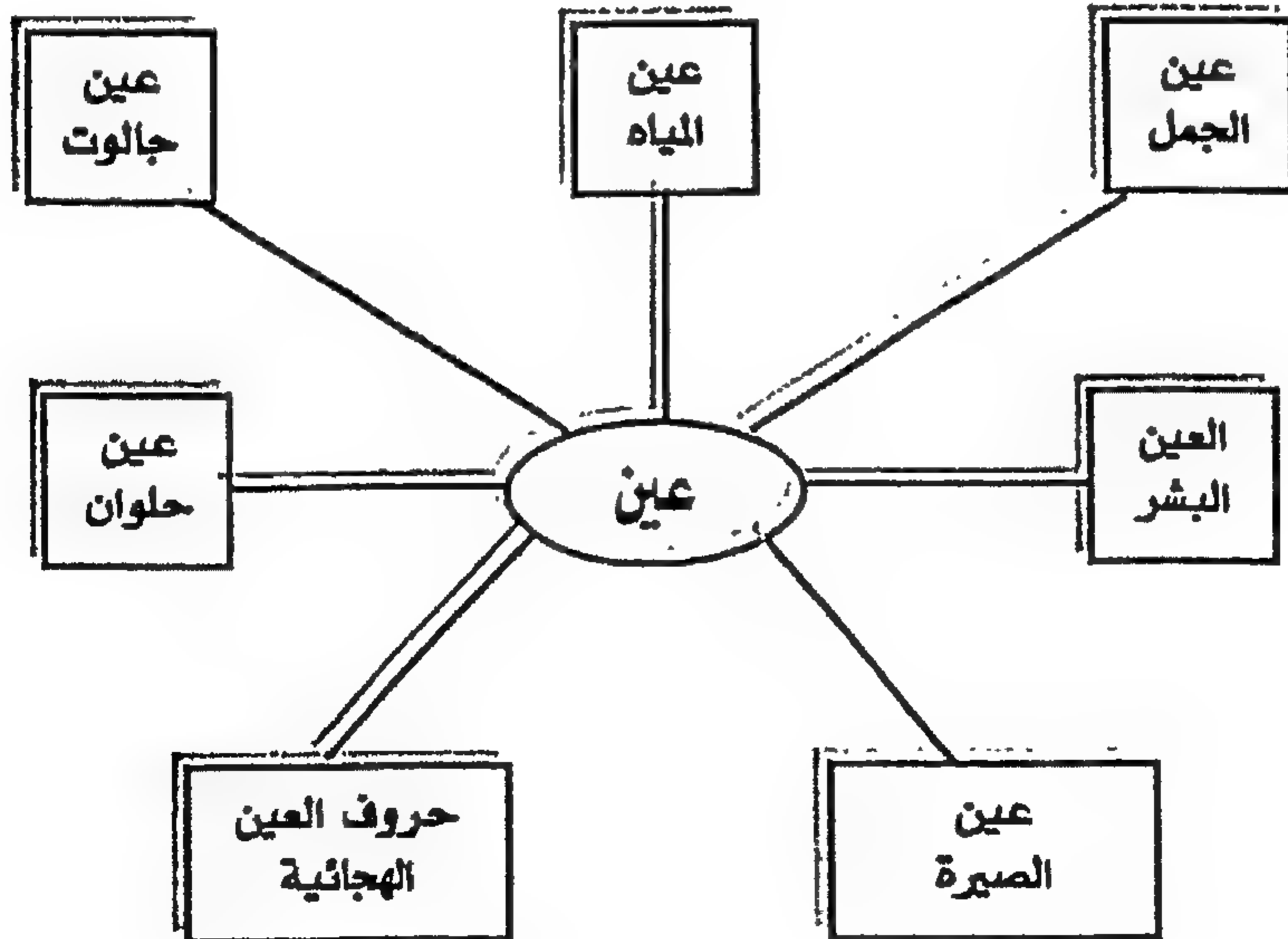
◀ وتأكد أن أساس حل الصراع هو التحديد الدقيق لأسبابه..

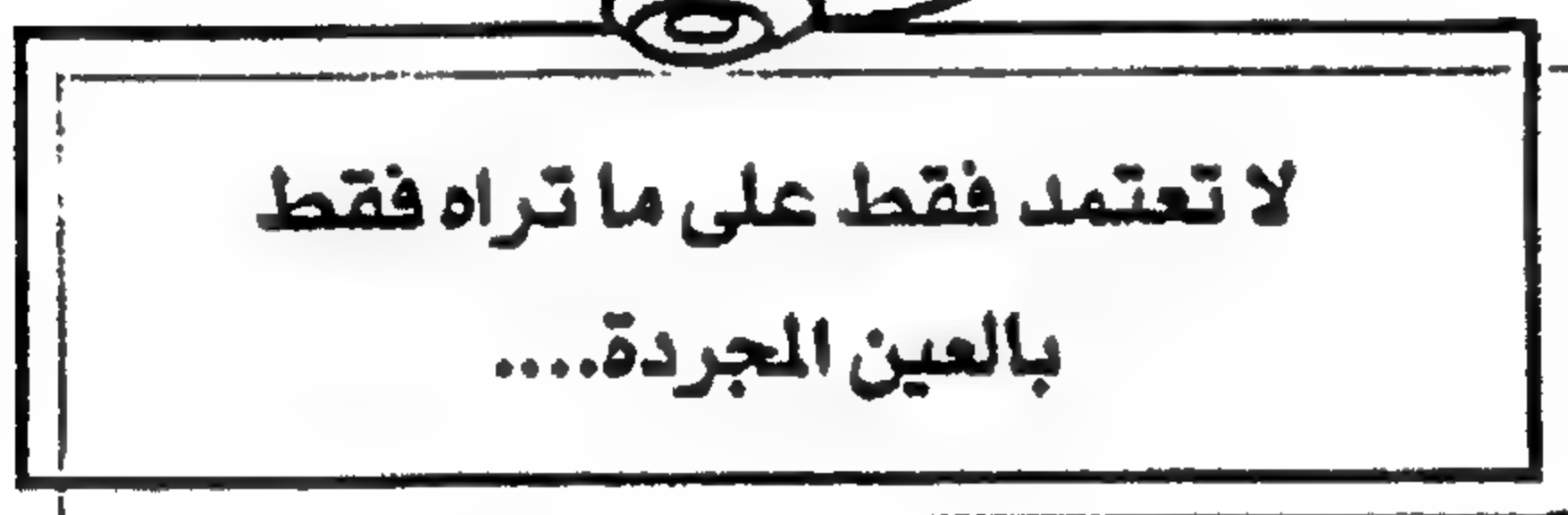
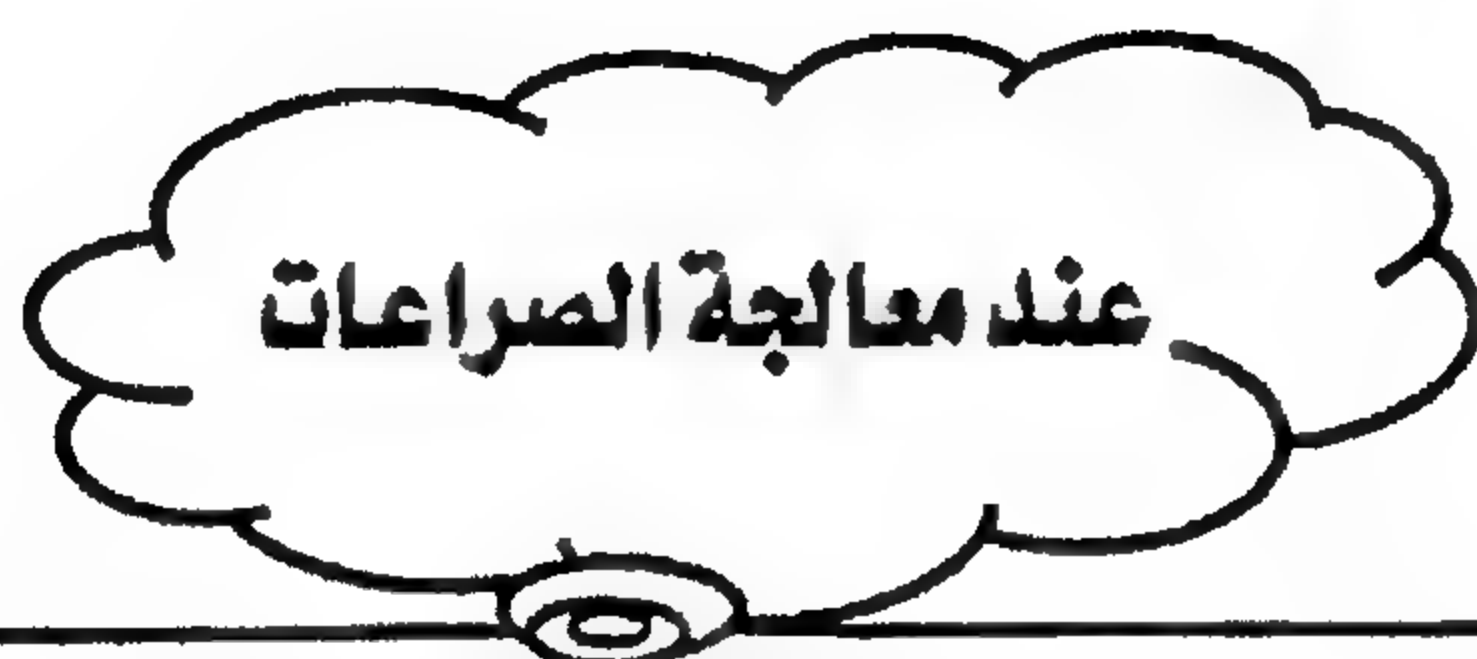
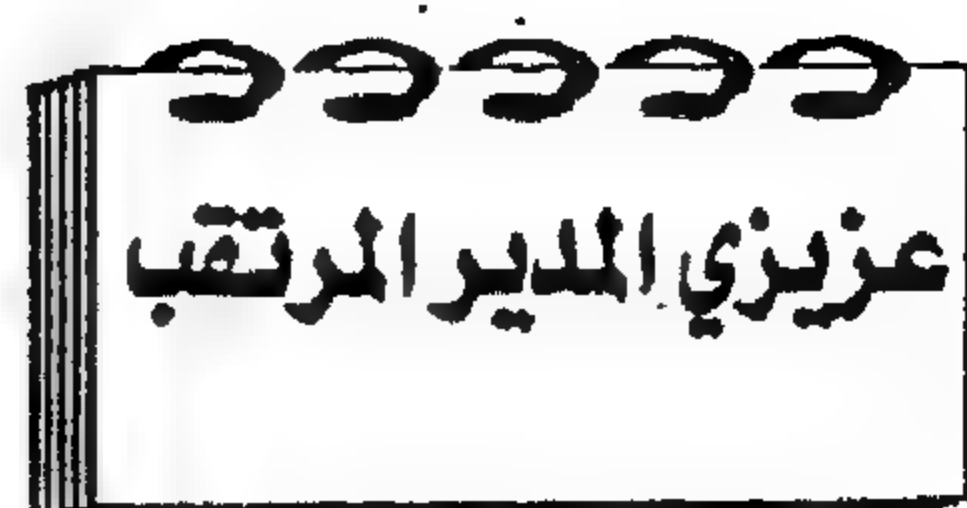
عزيري المدير المرتقب

عند معالجة الصراعات

لا تعتمد فقط على ما تسمعه من كلمات
فالكلمة يكون لها في الغالب أكثر من معنى

فمثلاً: كلمة:





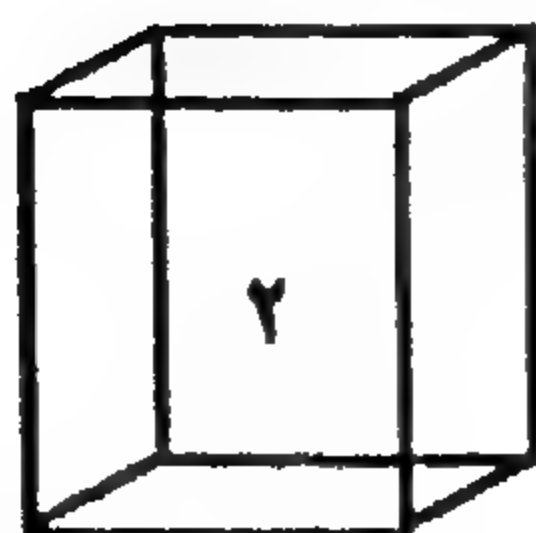
فالعين عادة ما تنخدع بالمظاهر



أيهما أطول ؟..



أيهما أكبر ؟..





• ماذا ترى في هذه الصورة ؟

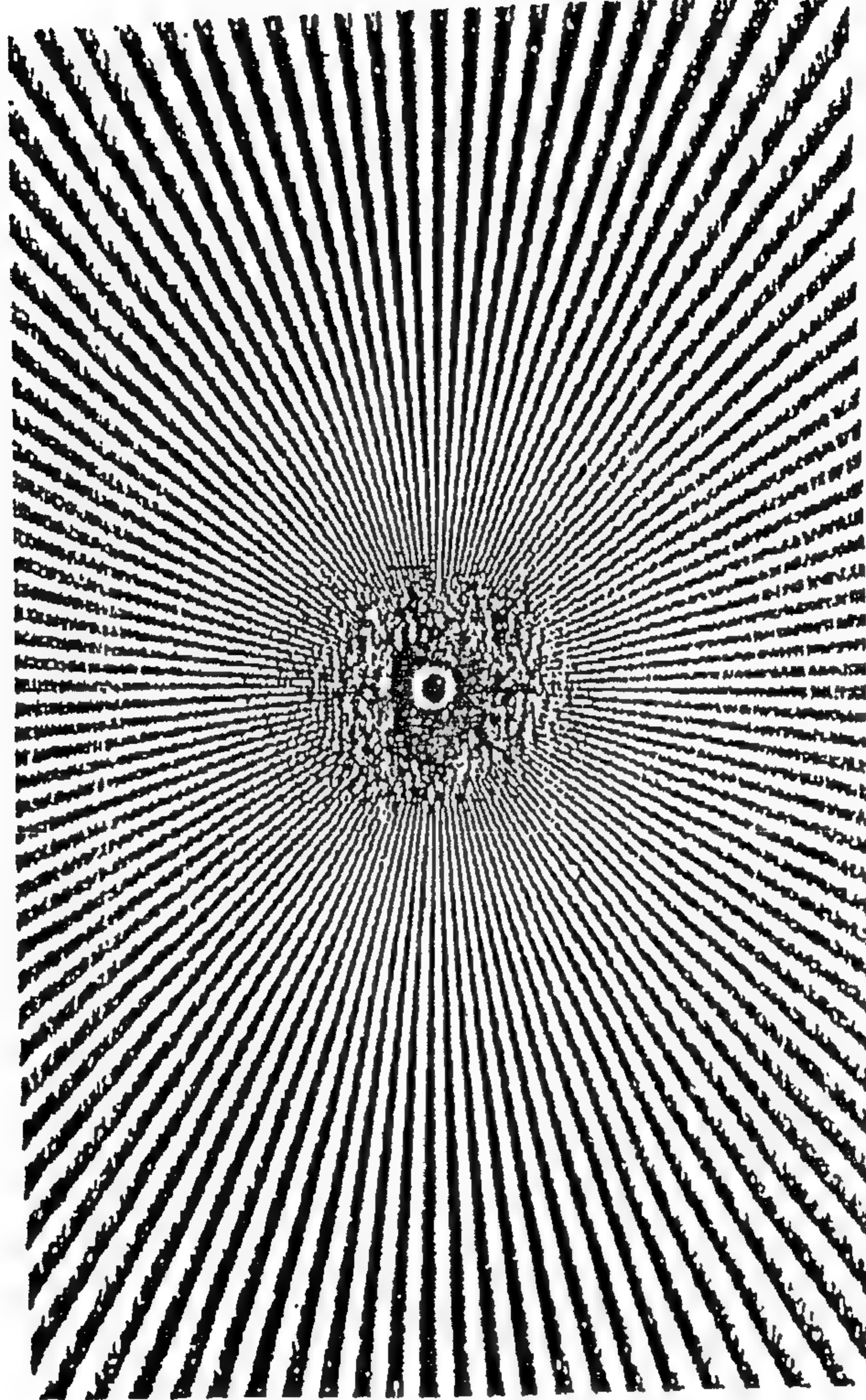


قبل الزواج
Before Marriage



بعد الزواج
After Marriage

ماذا في هذه الصورة.. ؟



إذا نظرت في مركز الصورة تبدو الخطوط متحركة بشكل مثير.

في مواقف الصراعات

استخدم عشرة (لا)!!؟

ان الكثير من اسباب الفشل في مواجهة الصراعات يرجع الى الاستجابة الخاطئة لمشاعر الآخرين .. في الصراعات يوجد الخوف والفوضى .. والقلق .. والتحيز .. والشك .. والسلوك اثناء الصراعات يكون غير منطقي .. فيمكن ان يحدث اثنائها اعتداءات لفظا وعملا .. ولكي تتعامل مع هذه المواقف استخدم عشرة (لا) ..

- ١- لا تقاطع احد اثناء الحديث.
- ٢- لا تظهر أنك استغربت الأمر.
- ٣- لا تجادل.
- ٤- لا تلم او تنتقد احد.
- ٥- لا تصدر حكما.
- ٦- لا تكن عاطفيا او انفعاليا.
- ٧- لا تتحدث كثيرا .
- ٨- لا تسأل او تشك في الأمر.
- ٩- لا تتناول الأمور بمنطقية.
- ١٠- لا تتحدث حينما يتوقف الآخرون.

انتبه

كلما زادت درجة الاشتراك التي تسمح بها الأشكال المختلفة من التفاعل الاجتماعي كلما ساهم ذلك في تخفيف حدة الصراع..

(+)

- Ⓒ الحادثة الشخصية.
- Ⓒ المناقشة الجماعية.
- Ⓒ اجتماع غير رسمي.
- Ⓒ التليفون.
- Ⓒ اجتماع رسمي.
- Ⓒ السينما.
- Ⓒ التليفزيون
- Ⓒ الراديو
- Ⓒ البرق
- Ⓒ الخطابات الشخصية
- Ⓒ الخطابات الرسمية.
- Ⓒ الصحف
- Ⓒ الملصقات
- Ⓒ المجلات
- Ⓒ الكتب

(-)



مستويات الصراع



يحدث الصراع بين أطراف مختلفة فيوجه كل طرف طاقته لهدم وإيذاء الطرف الآخر بشكل عدائي .. وغالبًا ما يكون ذلك بطرق غير مشروعة ..

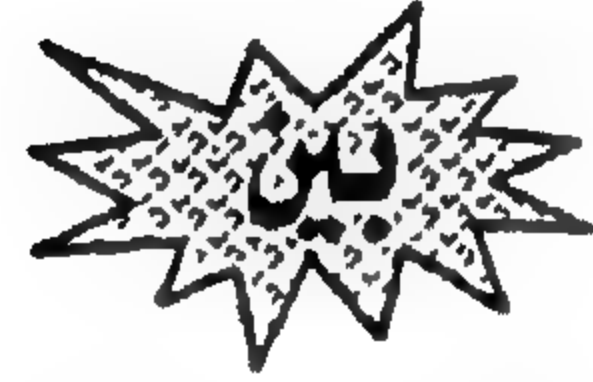
وللصراع مستويات مختلفة على النحو التالي:



أولاً : الصراع على المستوى الفردي

الحياة سلسلة من مواقف الصراع تؤثر جميعها في بناء الشخصية..

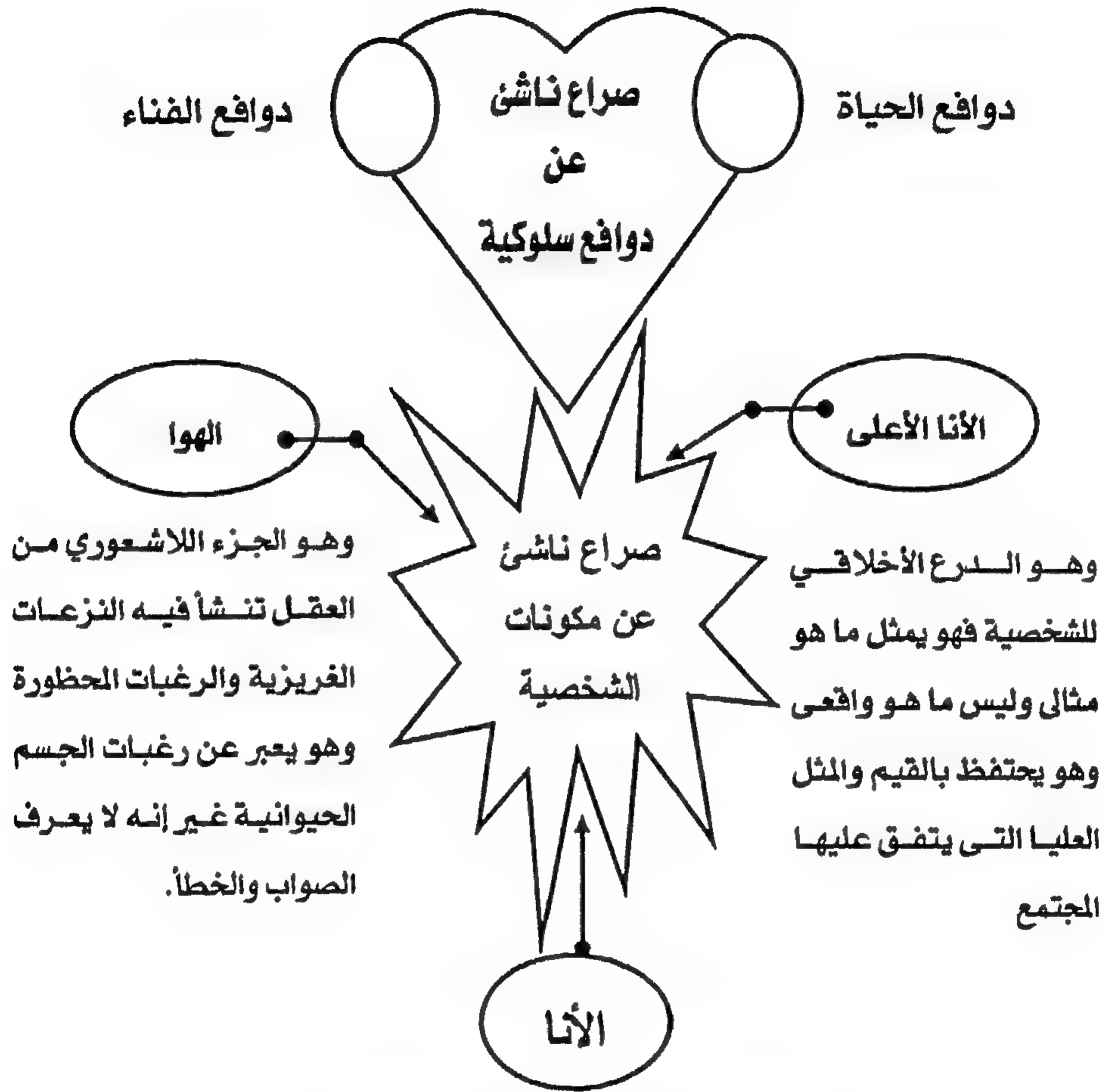
فالصراع قائم



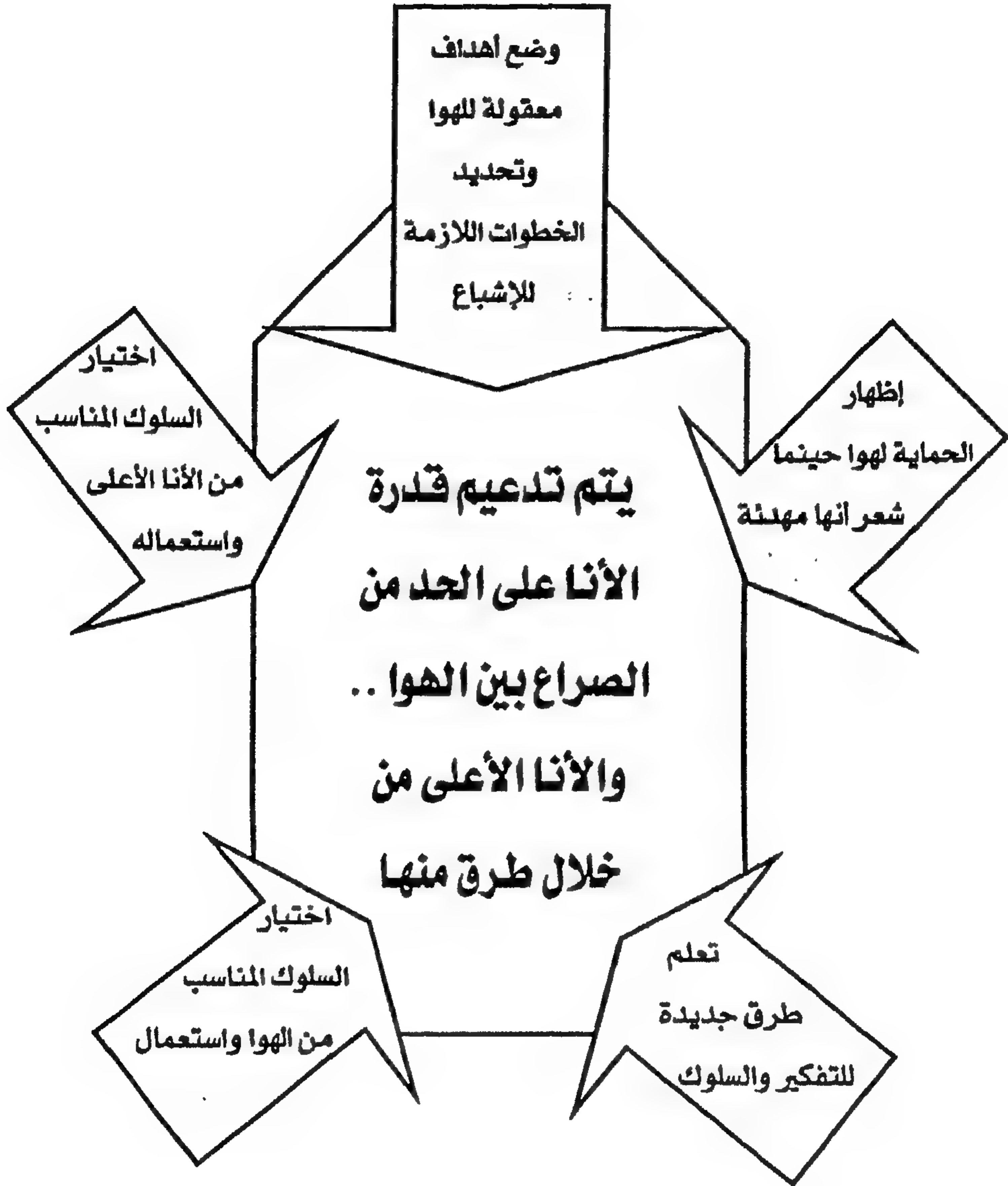
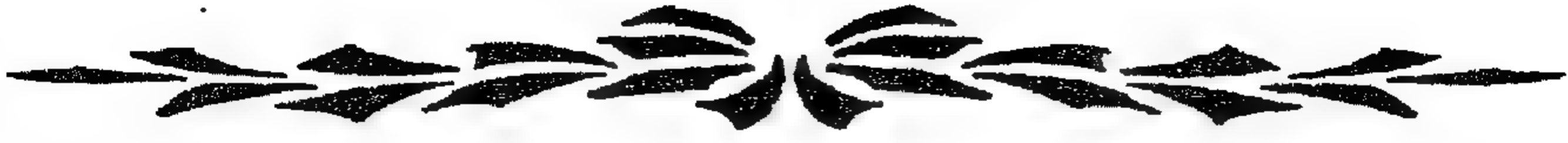
الهو والأنا الأعلى .. فالأول يمثل الوراثة والثاني يمثل التأثيرات الاجتماعية أما الأنا فهو يمثل الحاضر وهو العنصر المسالم وسط هذا الصراع .. وعليه وحده يقع عبء التوافق بين احتياجات الـ "اللذة" والأنا الأعلى "التكيف مع متطلبات البيئة المحيطة" وإذا لم ينجح الأنا في هذا التوافق فإن الشخص يصاب بالاضطرابات النفسية..

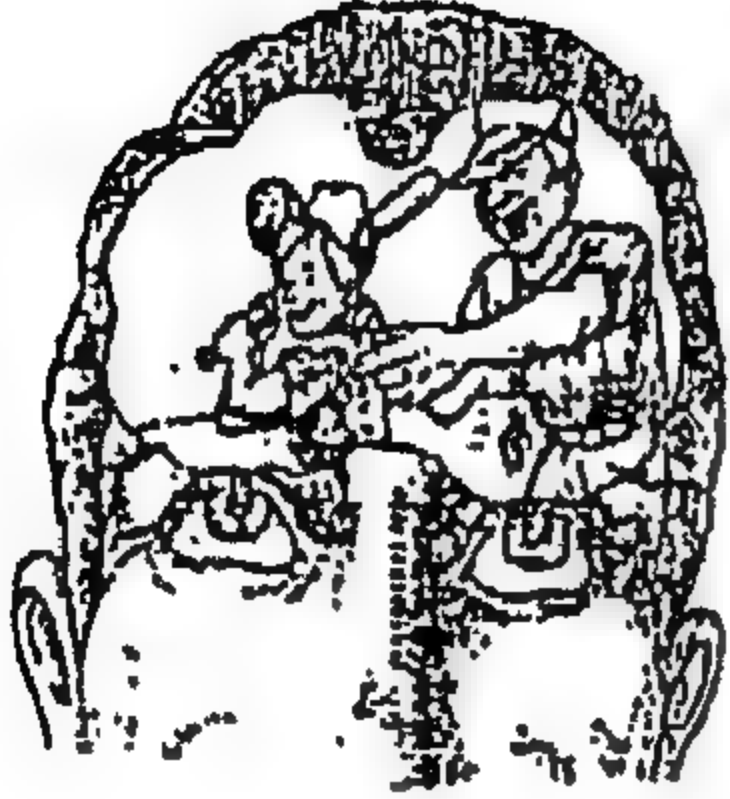


سلسلة داخلية من الصراعات



وهو الجزء المنظم من الهوا وهو يتحكم في الهوا ويسيطر على منافذ السلوك ويقرر رأي الغرائز التي سوف تشبع والكيفية التي يتم بها هذا الإشباع





دور الطفل

ينجو أحد من هذه الصراعات والتي قد تكون داخلية .. أى صدام بين رغبتين متضادتين كالرغبة فى الجنس والاحتفاظ بالمكانة الاجتماعية.



دور الحبيب

يكون الصراع صداما بين دوافع وعوامل خارجية إلى الأمن والتهديد بالطرد من العمل أو التضارب بين دوافع السيطرة أو العدوان ونبذ المجتمع والمتمثل فى الوقوع تحت طائلة القانون ..



دور المدافع

عن أكثر الأسباب شيوعا

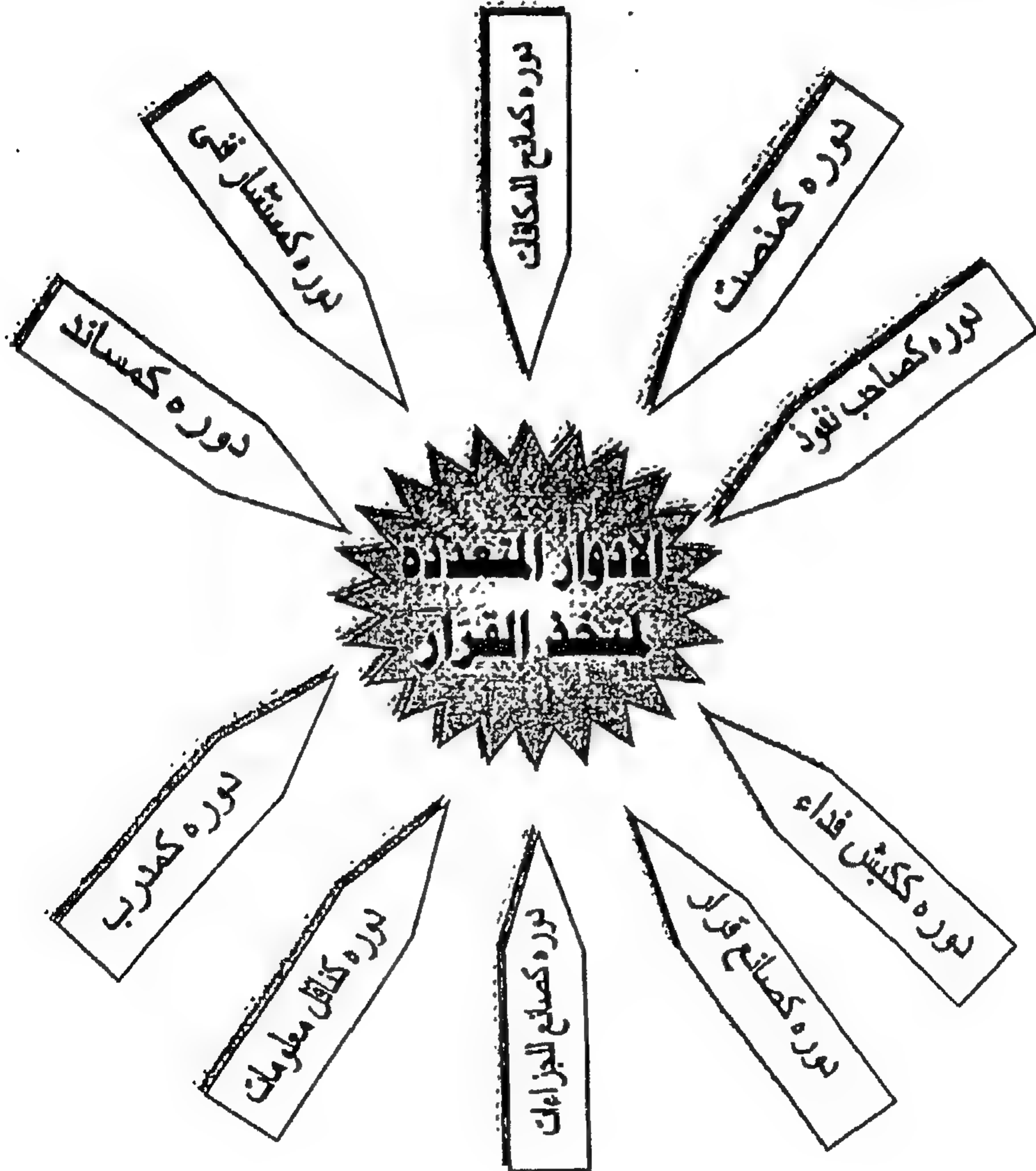
لحدوث هذا الصراع فهي :

(١) صراع الدور :

وهو الصراع الناتج عن الفرق بين ما يجب أن يؤديه الفرد وما يتم أدائه فعلا ومن أمثلة ذلك :

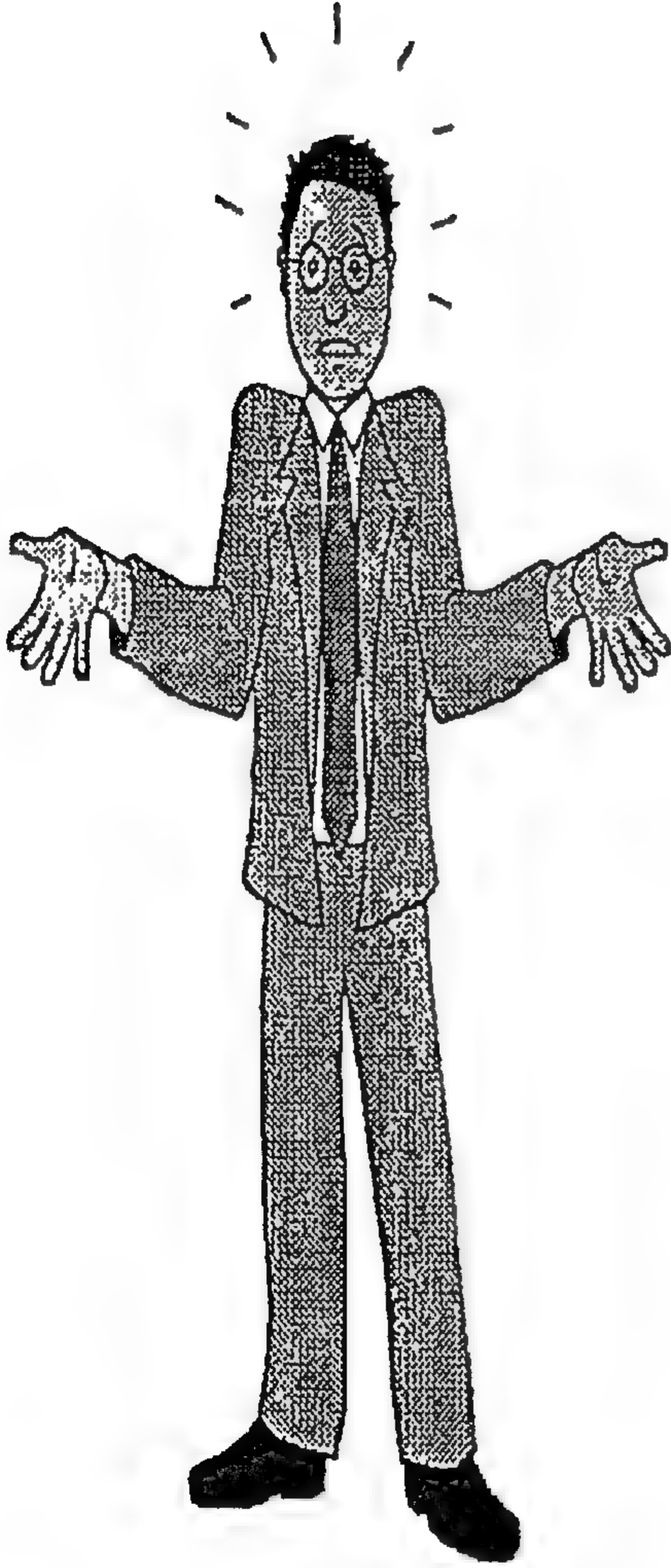
(١) الصراع بين أكثر من دور:

وهنا يحدث الصراع نتيجة التعارض بين دورين أو أكثر كلاهما مطلوب مثل الصراع الذي تشعر به الأم عند رعايتها لأطفالها وتدير شئون المنزل اليومية..



ب) الصراع الانتقال من دور لآخر :

ويحدث هذا الصراع كنتيجة للخوف من المجهول وذلك مثلا يحدث عند الانتقال من حياة العزوبية إلى الحياة الزوجية أو الانتقال من طبقة اجتماعية معينة إلى أخرى كنتيجة لفقد الوظيفة أو خسارة مالية..



ج) الصراع الناتج عن تعارض الدور :

ويحدث ذلك عندما يطلب من الفرد القيام بدورين متعارضين في آن واحد مثل اضطرار الأب الطيب إلى إجراء عملية بتر لساق ابنه .. أو اضطرار ضابط المباحث للقبض على شقيقه المجرم..

د) الصراع الناتج عن غموض الدور :

قد يؤدي عدم إدراك الفرد لما هو مطلوب منه من واجبات إلى حدوث صراع داخله بسبب خوفه من المساءلة أو العقاب أو عدم الحصول على الحوافز المرتبطة بأداء الدور المطلوب .. كما يؤدي ذلك إلى التناقضات مع زملاء العمل بدلا من أن يتعاونوا معه ..

عزيزي المدير المرتقب

للتخفيف من حدة

الصراع الناتج عن غموض الدور



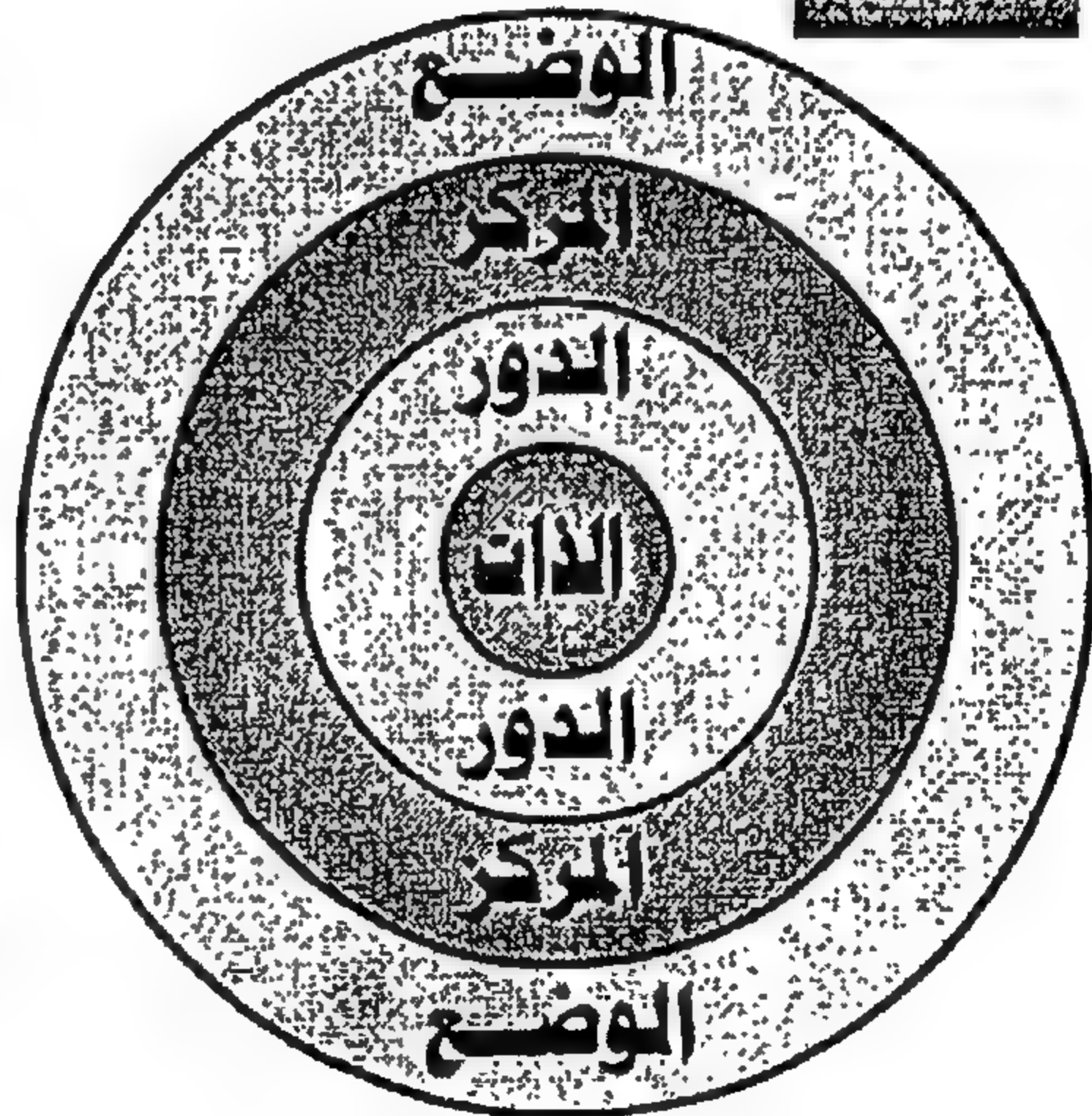
تعرف على

- ① الاتجاهات والسلوكيات التي يرغبها الرئيس والزملاء والرؤوسون.
- ② الأنشطة المطلوبة وكيفية التعامل مع الآخرين.
- ③ النتائج المترتبة على القيام أو عدم القيام بالعمل.
- ④ نوعية السلوك المؤدى للحصول على المكافأة أو الجزاء.
- ⑤ المعايير المستخدمة في تقييم أي فرد



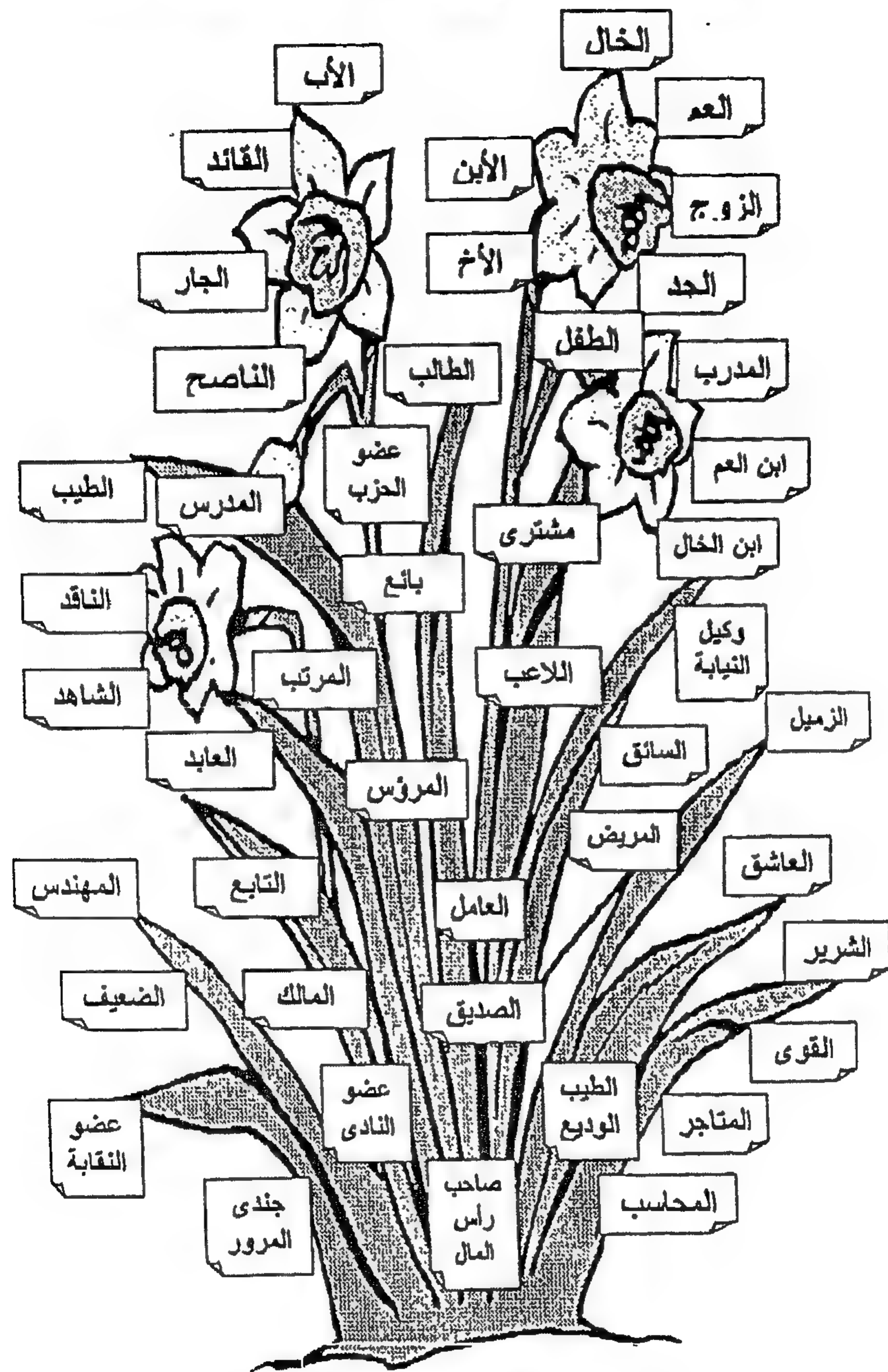
<u>الذات</u>	<u>الوضع</u>	<u>المركز</u>	<u>الدور</u>
هي خبرة الفرد نحو نفسه ..	هو الأفعال المتوقعة من الأشخاص القائمين بأدوار معينة	يشتمل على مجموعة الحقوق والواجبات ويرتبط بالأدوار وليس بالأشخاص وهو يمثل الوضع الذي يشغله الفرد في المجتمع	هو الأفعال التي يقوم بها الفرد ليؤكد احتلاله للمركز ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بنمو الذات

أى أن



إذن ..
 الذات ما عليه الشخص ..
 والدور هو ما يفعله الشخص ..
 والمركز هو تنظيم للصفات ..
 والصفات يتم استنتاجها من الأفعال ..
 والأفعال يتم توقعها فتعطى ما يعرف بالوضع ..





شجرة الأدوار

عزيزي المدير المرتقب

هل تتناسب
وظيفتك

مع تصورك لذاتك ؟

هيا بنا

الى الاستبيان التالي .. للتعرف على الإجابة ..



استبيان تطابق خصائص الفرد مع تصور الفرد لذاته

م	العبارة	√	×
١	أن الثقة المتبادلة بيني وبين المشرف تجعلني أكثر حرية في التصرف مع المشاكل التي تواجهني أثناء العمل.		
٢	اتضايق من المشرف لأنه يظهرني دائما أمام الآخرين "بأنني عبد الأمور"		
٣	يعجبني إلى حد ما أن المشرف يعمل معي يدا بيد		
٤	يحاول المشرف تلقيني كافة تفاصيل العمل الدقيقة مما يعوق انطلاقي نحو تقديم أفكار جديدة في العمل		
٥	أن الاتجاه النسبي للمشرف نحو تفويض السلطة يتيح لي فرصة التعلم والاعتماد على النفس.		
٦	"ما جعل الله لرجل من قلبين في جوفه" هل أوافق المشرف على سياسته وأنا أريد شيئا آخر..؟		
٧	اعتقد أن المشرف جدير بثقتي لأنه يقف بجانبى ويدافع عني.		



م	العبارة	✓	×
٨	دائما يضع المشرف بينى وبينه حواجز كثيرة وهذا يجعلنى أتردد فى طلب مشورته أثناء العمل.		
٩	لا أراغب فى تغيير المشرف لأننى أشعر معه باستقلاليته فى العمل.		
١٠	أن إجمالى المكافآت التى أتناولها عن عملى لا تجعلنى أشعر بالأمان أمام متطلبات الحياة.		
١١	أن إجمالى ما أحصل عليه من عوائد مادية نظير عمل يغنينى عن التفكير فى السفر للخارج أو الإعارة.		
١٢	أن قيمة العمل الذى أبذله أعلى بكثير من الأجر الذى أحصل عليه.		
١٣	"إنه لشيء رائع" أننى أشعر بكيانى وأحقق ذاتى فى العمل.		
١٤	أن احترام الآخرين لى فى العمل يعوضنى عن انخفاض العائد المادى.		
١٥	لم أتوقع أن يكون عملى بهذا السوء من ناحية الأجر والمكانة		

٢	العبارة	✓	x
١٦	أن الزيادة المستمرة فى المكافآت التى احصل عليها جعلتنى لا أهتم بالوظيفة البديلة الأخرى.		
١٧	أشعر بالزهو والفخر لأن معظم الزملاء يلجأون إلى عند حاجتهم للمشورة الفنية فى العمل.		
١٨	مهما زالت مصروفاتى فإن دخلى من الوظيفة يعوضنى عنها بدرجة كافية.		
١٩	أبذل قصارى جهدى فى العمل للحصول على أية ترقية ترفع قدرى بين الزملاء.		
٢٠	يرجع عدم رضائى فى العمل إلى انخفاض أجرى ومكانتى بين الزملاء.		
٢١	أن العائد المادى الذى احصل عليه من وظيفتى يوفر لى ضروريات الحياة بصعوبة.		
٢٢	أننى أبحث جاهداً عن وظيفة أخرى تكون أكثر أجراً وتتفق مع قدراتى وطموحاتى.		
٢٣	أننى احصل على عائد مادى أكبر مما يحصل عليه زملائى فى الوظائف المماثلة خارج الشركة.		

م	العبارة	✓	x
٢٤	اننى احصل على عائد مادي اكبر مما يحصل عليه زملائي داخل المنظمة ولهم نفس الخبرات والمؤهلات.		
٢٥	اننى احاول زيادة دخلى بالبحث عن عمل اضافى يحقق لى الحياة الكريمة.		
٢٦	اشارك مع رئيسى فى تخطيط وتنفيذ كل ما يتعلق بوظيفتى.		
٢٧	يترك لى الرئيس - بقدر الإمكان - حرية أداء عملى وذلك بالطريقة التى تروق لى.		
٢٨	يقوم الرئيس بتغيير مهام عملى دون اخذ راي.		
٢٩	يطلب منى الرئيس المشاركة فى وضع اقتراحات وحلول للمشاكل الأساسية فى العمل فقط.		
٣٠	غالباً ما اطلب لدراسة مشاكل العمل مع الرئيس ولكنى اطلب بمزيد من المشاركة والتجارب.		
٣١	ان عدد المرات التى ادعى فيها للمشاركة فى تخطيط العمل قليلة.		



م	العبارة	√	x
٣٢	يحصل الرئيس على موافقتي على كافة تفاصيل العمل وذلك قبل الشروع في تنفيذها.		
٣٣	يمكنني تأكيد أن عملية مشاركتي في اتخاذ القرارات هي مجرد شعارات فقط.		
٣٤	إن الآراء والمقترحات التي أقدمها لحل مشاكل العمل لا تؤخذ بجدية واهتمام من الرؤساء.		
٣٥	أنتى أجد صعوبة بالغة في مقابلة الرؤساء والتحدث معهم بصراحة في أمور العمل الهامة.		
٣٦	أناشد رئيسي في العمل أن يجعل مشاركتي في تخطيط العمل بصفة دورية منتظمة.		
٣٧	اعتقد أن ما تعلمته خلال سنوات الدراسة أعلى بكثير من متطلبات عملي الحالي.		
٣٨	إن تعثري - أو عدم توفيقى - فى التعليم جعلنى ارضى عن طيب خاطر بوظيفتى الحالية		
٣٩	يجب أن استكمل تعليمى أثناء عملى وذلك حتى يمكننى التعامل مع وظيفتى بشكل أفضل.		

م	العبارة	✓	x
٤٠	هناك مسائل معقدة كثيرة فى عملى كنت أتمنى أن يصل مستوى تعليمى إلى حلها.		
٤١	اعتقد أن الخبرات التى أداوم على اكتسابها فى عملى تجعلنى أفكر بجدية فى الانتقال إلى وظيفة أخرى.		
٤٢	من واقع معاناتى الشخصية مع الصعوبات الوظيفية انصح أى فرد أن يؤهل نفسه تماما قبل تسكينه على أية وظيفة.		
٤٣	أتمنى أن انتقل إلى عمل آخر يكون أكثر استغلالا لقدراتى.		
٤٤	اعتقد أن مؤهلاتى العلمية هى "جواز المرور" إلى وظيفة أفضل.		
٤٥	ينصحنى الزملاء بضرورة رفع مستوى قدراتى وذلك حتى تتلاءم مع المستوى التعليمى الذى تتطلبه الوظيفة.		
٤٦	تعتبر وظيفتى الحالية مؤقتة لأنها لم تستغل إمكانياتى العلمية والعملية بالكامل.		
٤٧	أننى أحتاج إلى دورة تدريبية حتى أتمكن من الإلمام بكل تفاصيل الوظيفة.		



م	العبارة	✓	x
٤٨	اود ان انتقل إلى وظيفة أخرى تستحق قدراتي على التجديد والابتكار.		
٤٩	اشعر بالرضا عن الزيادات التي طرأت على دخل لأنها طفرة لم تحدث من قبل.		
٥٠	ان الزيادة الحالية في دخلي لا تصل إلى نصف الزيادة التي كنت أحصل عليها من قبل.		
٥١	اشعر بعد الارتياح لأن دخلي من الوظيفة ينخفض تدريجيا بالمقارنة بالماضي.		
٥٢	اعتبر وظيفتي الحالية فرصة ذهبية لأنها تعوضني عن انخفاض أجرى سنوات طويلة		
٥٣	افكر في ترك العمل لأنها ليست المرة الأولى التي ينخفض فيها مرتبي وذلك على خلاف العادة.		
٥٤	اعتقد أنني لن استمر في علمي الحالي لأن حالة التقشف التي تمر بها المنظمة انعكست بشكل واضح على مرتبي.		

م	العبارة	✓	x
٥٥	لقد حققت لى وظيفتى الحالية زيادة معقولة فى دخلى لم احصل عليها من قبل.		
٥٦	أن الزيادات المستمرة فى مرتبى جعلت وظيفتى هى المحطة الأخيرة للاستقرار.		
٥٧	اشعر الآن بالارتياح عن دخلى الحال أكثر من السنوات الماضية.		
٥٨	أن الزيادة الأخيرة فى دخلى من وظيفتى الحالية لم تكن بالزيادة المعقولة التى كنت أتوقعها.		
٥٩	لقد ذهب الماضى بغير رجعة .. فالיום اشعر بقيمتى ومكانتى الحقيقية فى المنظمة.		
٦٠	كنت احظى بتقدير رؤسائى لفترة طويلة .. واشعر اليوم بتغير واضح فى معاملتهم لى.		
٦١	لقد حصلت على أكثر من ترقية فى عملى .. وذلك على غير العادة.		
٦٢	أتمنى أن يعود الزمن إلى الوراء يوم أن كان جميع الزملاء يعملون لى ألف حساب.		



م	العبارة	✓	x
٦٣	تضعنى وظيفتى الحالية فى مكانة عالية لم اصل إليها من قبل.		
٦٤	لقد تم سلب بعض سلطاتى فجأة .. فتقلص دورى الوظيفى فى عملى - الآن - عن الماضى.		
٦٥	لم أتوقع أن تتأخر ترقياتى فى العمل إلى هذا الحد.		
٦٦	بعد فترة طويلة من المعاناة مع الوظيفة بدأت الآن أحقق ذاتى بدرجة ملحوظة فى العمل.		
٦٧	لم أتوقع أن تزداد وظيفتى سوءا إلى هذا الحد حتى أصبحت وكأنها المنفى بالنسبة لى.		

المفتاح الأساسي لتقدير درجات الاستبيان

الوزن	م	الوزن	م	الوزن	م
٦,١	٤٧	٨,٥	٢٤	١٠,١	١
١,٧	٤٨	٤,٣	٢٥	١,٥	٢
١٠,٢	٤٩	١٠,٣	٢٦	٧,٦	٣
٤,٨	٥٠	٨,٤	٢٧	٢,٦	٤
٣,٣	٥١	٢,٣	٢٨	٧,٦	٥
٩,٥	٥٢	٧,٥	٢٩	٢,٣	٦
٢,٢	٥٣	٦,٧	٣٠	٨,٦	٧
١,٧	٥٤	٤,٤	٣١	٣,٥	٨
٧,٤	٥٥	٩,٥	٣٢	٩,٤	٩
١٠,٣	٥٦	٤,١	٣٣	١,٧	١٠
٨,٤	٥٧	٢,٥	٣٤	١٠,٣	١١
٥,٨	٥٨	٢,٥	٣٥	٣,٦	١٢
١٠,٢	٥٩	٥,٣	٣٦	٩,٢	١٣
٢,٥	٦٠	١,٦	٣٧	٨,٣	١٤
٨,٧	٦١	٨,٤	٣٨	١,٨	١٥
١,٨	٦٢	٧,٥	٣٩	٩,١	١٦
١٠,٠	٦٣	٧,٣	٤٠	٨,٤	١٧
٣,٣	٦٤	٣,٥	٤١	٨,٥	١٨
٢,٥	٦٥	٦,٤	٤٢	٤,٧	١٩
٨,٥	٦٦	١,٦	٤٣	٢,٢	٢٠
١,٥	٦٧	١,٥	٤٤	٢,٣	٢١
		٦,٤	٤٥	٣,٢	٢٢
		١,٥	٤٦	٩,١	٢٣

وبعد

ان تعرفت عزيزى المدير المرتقب على مدى مطابقة
وظيفتك لتصوراتك عنها..

فهل

تتطابق وظيفتك مع الأدوار الأخرى التى تؤديها..؟

تعالى معنا إلى الاستبيان التالى للتعرف على الإجابة ..



استبيان تطابق الوظيفة مع الأدوار الأخرى للفرد

م	العبارة	✓	×
١	أن عدم مرونة نظام المناوبة في العمل جعلني مقصرا في أداء واجباتي الاجتماعية نحو الأسرة والأصدقاء.		
٢	لا أجد صعوبة في التوفيق بين مواعيد عملي ومواعيد ارتباطي الاجتماعية الأخرى مثل (الواجبات العائلية - زيارة الأصدقاء .. الخ).		
٣	أن التوفيق بين مواعيد عملي وارتباطاتي الاجتماعية الأخرى تحتاج إلى أن أقسم نفسي إلى قسمين.		
٤	من حين إلى آخر يتم استدعائي إلى العمل يوم العطلة الأسبوعية فتضيع فرصة الاستمتاع بها مع أسرتي..		
٥	يساعدني ثبات وانتظام مواعيد العمل على التكيف مع الظروف الأخرى خارج العمل.		
٦	أن عملي في الفترة الصباحية فقط يتيح لي فرصة القيام ببعض الزيارات الاجتماعية في المساء.		

م	العبارة	✓	x
٧	يضايقني التأخير في موعد الانصراف من العمل لأنه يعطلني عن اللحاق بموعد الغداء مع أسرتي.		
٨	إن التوفيق بين مواعيد عملي وارتباطاتي الأخرى مسألة تحتاج إلى كمبيوتر.		
٩	يستغرق العمل معظم وقتي فلا أجد الوقت الكافي للقيام بالواجب الاجتماعي في محيط الأسرة.		
١٠	تشعر أسرتي بالضيق لأنني أنجز بعض الأعمال في البيت عندما لا يتسع وقت العمل لذلك.		
١١	لا أستطيع التركيز أثناء العمل لأن العدد الكبير من الزملاء يجعل العمل مثل فوضى المرور.		
١٢	إن قلة عدد زملائي في العمل أتاح لي فرصة الإنجاز المتميز في العمل.		
١٣	إن كثرة عدد زملائي في العمل جعل المناخ العام مملوءاً بالصراعات والاتهامات المتبادلة.		
١٤	إن كثرة عدد أفراد القسم الذي أعمل به يوفر جواً ملائماً للشائعات المفروضة بين الزملاء.		

م	العبارة	✓	x
١٥	ان قلة عدد زملائي في العمل جعلني اتعامل مع الجميع وكأننا أسرة واحدة.		
١٦	ان المثل القائل : "العدد في الليمون" ينطبق على القسم الذي اعمل به مما جعلني اعمل في جو مشحون بالصراعات.		
١٧	ان صغر حجم جماعة العمل قد وفر لي فرصة كبيرة للتعلم واكتساب الخبرات.		
١٨	لقد تأخرت عن الترقية بضع سنوات بسبب التكدس في عدد افراد القسم (طابور الترقية).		
١٩	ان كثرة عدد العاملين معي جعل كل فرد لا يهتم إلا بمصلحته الشخصية ولو على حساب مصلحة الآخرين.		
٢٠	يحتاج القسم الذي اعمل به إلى تخفيض عدد العاملين به حتى تزيد فاعلية الجهد الجماعي.		
٢١	ان زيادة عدد افراد القسم الذي اعمل به فتح المجال إلى تملق الرؤساء ونفاقهم..		

٢	العبارة	✓	×
٢٢	بسبب الزيادة فى عدد أفراد القسم الذى أعمل به أصبحت عملية الحصول على المعلومات متشابكة وصعبة للغاية..		
٢٣	أشعر بعد التعيينات الجديدة (وهى بلا عمل) كأننى فى سيرك وليس فى مكان عمل..		
٢٤	لقد زاد تصيبى من المكافآت التشجيعية التى يتم توزيعها على أفراد القسم الذى أعمل به بسبب قلة عدد الزملاء.		
٢٥	اعتقد أن عدد أفراد القسم الذى أعمل به هو الحجم الأمثل الذى يحقق صالح العمل..		





المفتاح الأساسي لتقدير درجات الاستبيان

الوزن	م	الوزن	م
٢,١	١٤	٢,٥	١
١٠,١	١٥	٨,٣	٢
١,٧	١٦	١,٨	٣
٨,٤	١٧	٥,٣	٤
٢,٣	١٨	٨,٥	٥
١,٦	١٩	٨,٢	٦
٤,٣	٢٠	٤,٦	٧
١,٩	٢١	١,٥	٨
٢,٤	٢٢	١,٨	٩
١,٥	٢٣	٣,٤	١٠
٨,٤	٢٤	١,٧	١١
١٠	٢٥	٨,٨	١٢
		١,٩	١٣



أسباب الصراع الداخلي
والناتج عن المفاضلة بين
عدد من البدائل المتاحة

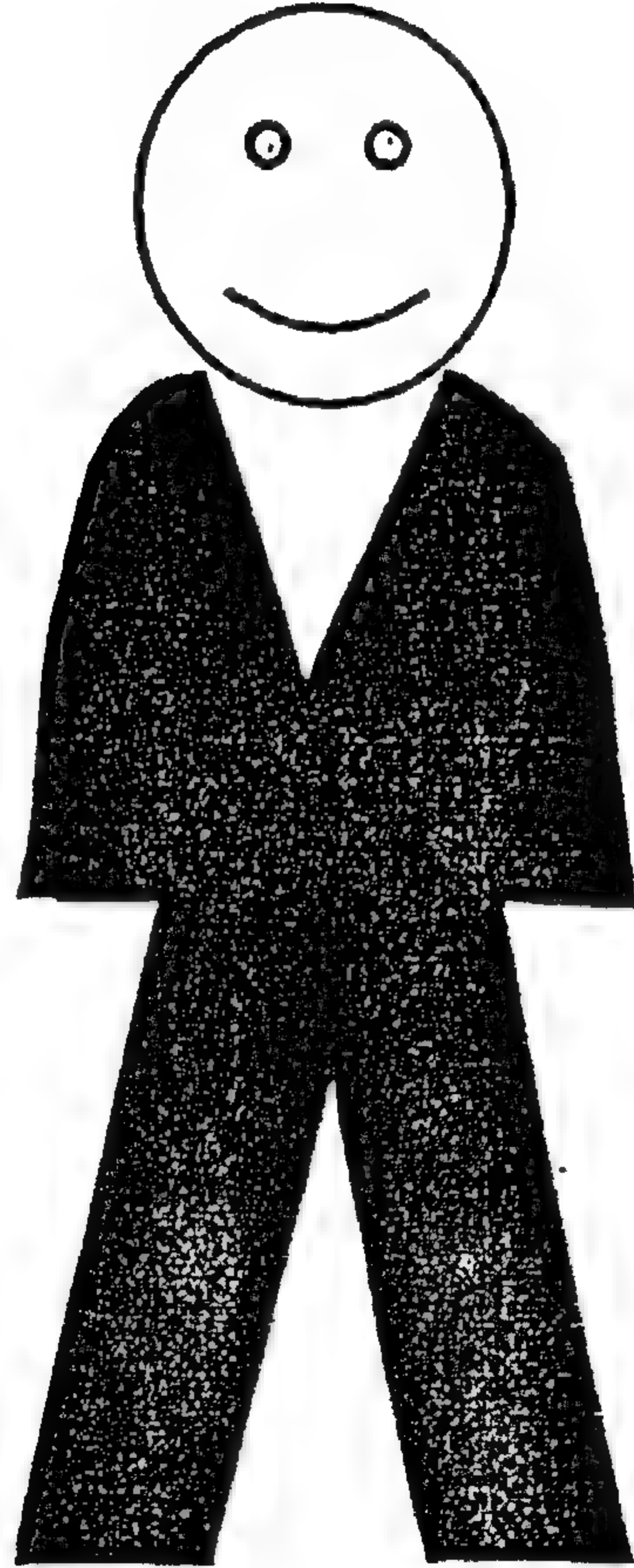
تعارض الرغبات

تعارض الدور

عدم إشباع الحاجات

تعارض الأهداف

مشاكل العمل



٢) الصراع الناشئ عن عدم إشباع الحاجات

تتدرج حاجات الفرد إلى ثلاثة فئات رئيسية هي:

- (أ) حاجات متعلقة بوجود الفرد.
- (ب) حاجات متعلقة بعلاقات الفرد بالآخرين.
- (ج) حاجات متعلقة بنمو الفرد.

ويحدث الصراع عندما تقل قدرة الفرد عن إشباع أى من تلك الحاجات .. حيث يحدث نوع من الصراع الداخلى تتوقف شدته حسب درجة إلحاح تلك الحاجة الغير مشبعة وعادة ما يأخذ الصراع فى هذه الحالة الشكل العدوانى والناج عن اليأس.





(٣) تعارض الأهداف :

تتعدد أهداف الفرد إلى الحد الذي لا يمكن حصره معها .. فكلما تحقق هدف ولد هدف آخر .. وهكذا نسير في سلسلة لا نهائية من الأهداف ولكن قد يحدث تعارض بين تحقيق هذه الأهداف .. وذلك على النحو التالي:

أهداف متعارضة ذات مزايا فقط :

ولكن تحقيق أحدها يمنع تحقق الآخر .. ويتسبب هذا التعارض في حدوث ضغوط نفسية عالية نتيجة لعدم قدرة وجاذبية أعلى لكي تحقق الهدف المنشود .. وذلك كما في حالة وجود وظيفتين متقاربتين في المزايا أمام أحد خريجي الجامعة الجدد..

أهداف متعارضة ذات عيوب فقط .

وهذه تحقق نفس القدر من الضغوط والتوتر الذي تحققه الأهداف السابقة نتيجة لحيرة الفرد في اختيار أي البدائل المطروحة والتي تحقق أقل قدر من الخسائر..

أهداف متعارضة ذات مزايا وعيوب :

وتلك الأهداف هي التي تحتل المرتبة الأولى في حدوث الضغوط النفسية ولأسيما عندما يعجز الفرد في تحديد أفضل هذه البدائل في تحقيق الهدف المنشود.





(٤) مشاكل العمل :

عادة ما يشير العمل مجموعات عديدة من الصراعات داخل الفرد وذلك للأسباب التالية:

✱ تعارض الرئاسات التي تتولى الإشراف على العمل..

✱ صعوبة الاتصال بالرؤساء .

✱ نقص الإمكانيات المالية.

✱ عدم وجود المشرفين الأكفاء.

✱ ضعف كفاءة العامل المهنية الناتجة عن قلة تدريبه.

✱ عدم تمشى العمل مع ميول العامل المهنية.

✱ الإعاقة الناتجة عن اتباع الروتين المل.

✱ سياسة الوقية والدس.

✱ نقص الحوافز .

✱ تلف الأجهزة وتقادمها.

✱ التعارض بين أساليب وإجراءات العمل.



عزيزي المدير المرتقب

هل أنت راض تماماً عن عملك ..؟

⑤ زملائك في العمل.

⑤ ظروف العمل..

⑤ رؤسائك ..

⑤ مكانتك الاجتماعية ..

هيا بنا إلى هذا الاستبيان لنتعرف على الإجابة..



استقصاء الرضا عن العمل

إرشادات

اقرأ كل عبارة من العبارات التالية جيداً :

◀ إذا كنت تعتقد أن العبارة صادقة وتعبر عن رأيك تماماً فضع علامة (✓) في خانة أوافق بشدة.

◀ إذا كنت غير متأكد من صدق العبارة أو عدم صدقها فضع علامة (✓) في خانة غير متأكد.

◀ إذا كانت العبارة لا تحتل الصدق فضع علامة (✓) في خانة أعارض.

◀ إذا كانت العبارة غير صادقة إطلاقاً فضع علامة (✓) في خانة أعارض بشدة.

◀ تأكد من أنك عبرت عن رأيك في كل عبارة عرضت أمامك..

◀ المطلوب منك تعبر عن رأيك صراح فليس هناك إجابة صحيحة وأخرى خاطئة لأن معرفة رأيك هو الهدف..



٢	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	غير مؤكد	أعارض	أعارض بشدة
١	مفيش شركة ثانية اقلر اشتغل فيها غير الشركة دى	()	()	()	()	()
٢	مصلحتى أحياناً تخلى الواحد يمسح جوخ ويجارى الرؤساء فى الشركة دى	()	()	()	()	()
٣	الأجر اللي بأحصل عليه مناسب	()	()	()	()	()
٤	أحصل على نصيب كاف من العمل الإضافى	()	()	()	()	()
٥	أغلب العمال اللي بيشتغلوا فى الشركة دى راضين عن عملهم	()	()	()	()	()
٦	العمال اللي بيشتغلوا معانا فى العنبر بيأدوا عملهم برغبتهم	()	()	()	()	()
٧	العمل اللي باقوم به ده مهم	()	()	()	()	()



م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	أعارض	أعارض بشدة
٨	عملى الحالى يناسبنى عن أى عمل ثانى فى الشركة.	()	()	()	()	()
٩	رئيسى المباشر يتأنى لما يجرى يشرح لى حاجة جديدة	()	()	()	()	()
١٠	رئيسى المباشر بيفحص الشكاوى اللى بتيجى له من العمال بسرعة	()	()	()	()	()
١١	ببيلغونى مقدما عن التغيرات اللى ح تأثر فى عملى.	()	()	()	()	()
١٢	أشعر بالأمان والطمأنينة فى عملى	()	()	()	()	()
١٣	ممكن الحصول بسهولة على كل ما يحتاجه عملى من مهمات.	()	()	()	()	()
١٤	المكان اللى باشتغل فيه مش ضيق	()	()	()	()	()

٢	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	أعارض	أعارض بشدة
١٥	رئيس العنبر اللى باشتغل فيه بيعترف بأهميتى فى العمل.	()	()	()	()	()
١٦	أحب أن استمر فى العمل فى الشركة دى حتى سن الإحالة للمعاش.	()	()	()	()	()
١٧	الإجازات اللى بتعطئها لى الشركة طولها كاف ومناسب.	()	()	()	()	()
١٨	لازم الأجر يتحدد بمدة خدمة العامل وليس بمقدار ما ينتجه.	()	()	()	()	()
١٩	أحب كل اللى باشتغل معاهم	()	()	()	()	()
٢٠	أغلبية العمال اللى بيحيطوا بى من النوع اللى بيحيينى لما باقابلهم فى الشارع	()	()	()	()	()
٢١	أشعر بأن العمل اللى باقوم بيه مهم جدًا.	()	()	()	()	()

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	غم مؤكد	أعارض	أعارض بشدة
٢٢	فيه تمييز في المعاملة ومحابة بين العمال في العنبر التي باشغل فيه.	()	()	()	()	()
٢٣	رئيس العمال بيهتم أنه يشوف العملاء الجدد بيحصلوا على تدريب جيد.	()	()	()	()	()
٢٤	احصل على تقدير واعترف بما اقوم به من عمل.	()	()	()	()	()
٢٥	مجموعتي في العمل بتعقد اجتماعات كافية لناقشة خطط العمل.	()	()	()	()	()
٢٦	الدوايب الخاصة بحفظ مهماتنا وادواتنا جيدة.	()	()	()	()	()
٢٧	الترقية في الشكرا دي مسألة حظ وليست مسألة كفاءة.	()	()	()	()	()

٢	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	غير مؤكد	أعارض	أعارض بشدة
٢٨	تتلب الشركة للعمل المهم عمال من برة أكثر من اللازم.	()	()	()	()	()
٢٩	تخصص الشركة وقت كاف لفترات الراحة.	()	()	()	()	()
٣٠	لقد اكتسبت خبرة قيمة من عملي الحالي	()	()	()	()	()
٣١	اشعر بأني في عملي أسعد من ناس كثير	()	()	()	()	()
٣٢	العمل في عنبري موزع بالعدل بين العمال.	()	()	()	()	()
٣٣	رئيسي المباشر ينتظر مني أو أؤدي عمل أكثر من نصيبي	()	()	()	()	()
٣٤	يجب على الشركة أن تهتم أكثر بمساعدة العاملين على حل مشاكلهم الشخصية مثل المشكلات العائلية مثلاً.	()	()	()	()	()

٢	العبارة	اوافق بشدة	اوافق	غير مؤكد	اعارض بشدة	اعارض
٣٥	الشركة بتدى معلومات كافية للعمال عن مركزها المالى.	()	()	()	()	()
٣٦	المكان الذى باعمل فيه نظيف	()	()	()	()	()
٣٧	الشركة دى بتعامل العاملين فيها معاملة احسن من معاملة الشركات التانية اللى بأعرافها.	()	()	()	()	()
٣٨	رئيسى المباشر بيقفهم دائما ايه اللى بأحاول اعمله	()	()	()	()	()
٣٩	رئيسى المباشر بيتمتع بثقة واحترام كلى اللى بيعمل تحت ايديه.	()	()	()	()	()
٤٠	رئيسى بيحصل على تقدير عن اعمال لا يستحق التقدير عليها	()	()	()	()	()
٤١	أشعر بأن الشركة تطلعنا على سياساتها وعن اللى هتعمله بشكل عام	()	()	()	()	()



م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	غير مؤكد	أعارض	أعارض بشدة
٤٢	أحب عملي أكثر مما يحب أغلبية الناس أعمالهم	()	()	()	()	()
٤٣	رئيسي بيعرف أذاى يتعامل مع الناس	()	()	()	()	()
٤٤	زملائي في العمل تقدرهم الإدارة أحسن مما تقدرنى	()	()	()	()	()
٤٥	أحتاج للترقية حتى أشعر بالسعادة في بقائى بالشركة دى.	()	()	()	()	()
٤٦	مجموعتى في العمل عيلة كبيرة	()	()	()	()	()
٤٧	رئيسي يهتم فقط بأن العمل يخلص	()	()	()	()	()
٤٨	أحب أن أغير تخصصى في العمل	()	()	()	()	()

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	أعارض	أعارض بشدة
٤٩	في الحقيقة يجب ألا انتظر أن أحصل على أجر أكثر من الذي بأحصل عليه الآن.	()	()	()	()	()
٥٠	ضروري أنني أبذل جهد أكثر لأن بعض زملائي بيتكاسلوا في العمل	()	()	()	()	()
٥١	لا أحب طريقة هذه الشركة في تقديرها للعلاوات	()	()	()	()	()
٥٢	أحب أن أغير عملي الحالي بعمل آخر من نفس نوعه ومستواه	()	()	()	()	()
٥٣	رئيسي يسيطر على أكثر شوية من اللازم	()	()	()	()	()
٥٤	سوف تتحسن الأمور في الشركة دي إذا تخلصت من رئيسي الحالي	()	()	()	()	()

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	أعارض	أعارض بشدة
٥٥	لم أعرف مجموعة متفاهمة أكثر من المجموعة التي باشتغل معاها	()	()	()	()	()
٥٦	الأجر الذي باحصل عليه الآن أحسن من الفلوس التي كنت باكسبها زمان	()	()	()	()	()
٥٧	لقد فكرت جدبًا في تغيير عملى الحالى	()	()	()	()	()
٥٨	رئيسى حصل على مركزه الحالى بكفاءة	()	()	()	()	()
٥٩	باندهش أحيانا من الذى بيتهامس بيه زملائى.	()	()	()	()	()
٦٠	غالبًا ما أشعر بالرغبة فى طلب زيادة الأجر	()	()	()	()	()



٢	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	غم مؤكد	أعارض	أعارض بشدة
٦١	لقد أصبح لي دخل لا يقل عن بقية دخل أصدقائي.	()	()	()	()	()
٦٢	بعض زملائي في العمل اعتبرهم من ضمن أحسن أصدقائي.	()	()	()	()	()
٦٣	في أغلب الأوقات أشعر بالرضا عن عملي.	()	()	()	()	()



اكمل العبارة التالية بالكلمة المناسبة وذلك بوضع علامة (✓) امام
الكلمة التي تختارها لتكملة العبارة:

للم امامك خمس كلمات (اختر منها ما يعبر عن رأيك) هي:

(ممتاز - جيد - متوسط - ضعيف - ضعيف جدا)

للم لا توجد اجابة صحيحة واخرى خاطئة.

للم عبر بصراحة عن رأيك.

للم لا تترك أية عبارة دون تكملة.

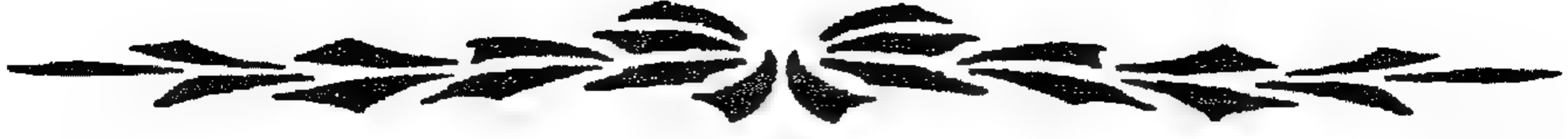
م	العبارة	ممتاز	جيد	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا
٦٤	الإضاءة في عملي	()	()	()	()	()
٦٥	التهوية في مكان عملي	()	()	()	()	()
٦٦	العمل اللى بي عمله رؤساء التنفيذ (ذى المباشر ومهندس العنبر) فى هذه الشركة	()	()	()	()	()
٦٧	كمكان للعمل فإن الشركة دى بصفة عامة	()	()	()	()	()
٦٨	بالنسبة لتكاليف المعيشة فى الوقت الحاضر فإن دخلى	()	()	()	()	()





٢	العبارة	ممتاز	جيد	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا
٦٩	ساعات عملى بصفة عامة	()	()	()	()	()
٧٠	روح التعاون بين العمال فى عنبرى	()	()	()	()	()
٧١	سمعة الشركة دى بين الناس	()	()	()	()	()
٧٢	عملى الحاضر بوجه عام	()	()	()	()	()
٧٣	بصفة عامة فأنا اعتبر رئيسى المباشر	()	()	()	()	()
٧٤	فرص الترقية هنا..	()	()	()	()	()
٧٥	المكان ووسائل الراحة والتسلية اللى بيستخدمها العمال فى فترات الراحة	()	()	()	()	()
٧٦	كل الظروف المحيطة بالعمل فى عنبرى زى الإضاءة والتهوية والضوضاء والهدوء.	()	()	()	()	()





٧٧- اختار الكلمة التي تعبر عن رأيك في عملك بوضع علامة (✓):

- أ- اكرهه ب- انفر منه ج- لا احبه
د- غير ميال له هـ- احبه و- متحمس له
ي- احبه جدًا.

٧٨- اد إيه من الوقت تشعر فيه بالرضا عن عملك ..؟ ضع علامة (✓) امام الكلمة التي تعبر عن رأيك:

- أ- في كل وقت ب- معظم الوقت ج- مقدار كبير من الوقت
د- نص الوقت هـ- احيانا و- نادرًا.
ي- أبدًا.

٧٩- اختار العبارة اللي تعبر حقيقى عن شعورك حول تغيير عملك بوضع علامة (✓):

- أ- ارجب فى ترك عملى ده فى الحال .. إذا لقيت عمل تانى أقوم به ..
ب- افضل اى عمل تانى اقدر اكسب منه زى ما باكسب دلوقت..
ج- احب ان اغير عملى ومهنتى..
د- احب ابدل عملى الحالى بعمل تانى..





هـ- لا أرغب في تغيير عملي ولكن مستعد لأن أغیره إذا لقيت عمل ثانى أحسن منه.

و- لا اظن أن هناك أعمال ثانیه استبدالها بعملی الحالی..

ی- لا أرغب في أن أبدل عملي علشان عمل ثانى..

٨٠- تفتكر إنك زى الناس الآخرين في شعورك نحو عملك ؟..

ضع علامة (✓) أمام العبارة التي تعبر عن شعورك:

أ- ما فيش حد بيحب عمله أحسن مما أحبه أنا ..

ب- أحب عملي أكثر جدًا مما يحب معظم الناس أعمالهم..

ج- أحب عملي أكثر مما يحب معظم الناس أعمالهم..

د- أحب عملي زى معظم الناس ما بيحبوا أعمالهم ..

هـ- أكره عملي أكثر مما يكره معظم الناس أعمالهم..

و- أكره عملي أكثر بكثير مما يكرهه معظم الناس أعمالهم..

ی- ما فيش حد بيكره عمله أكثر مما أكره أنا عملي..





مفتاح الحل

م	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	أعارض	أعارض بشدة
١	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٢	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)
٣	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٤	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٥	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٦	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٧	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٨	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٩	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
١٠	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
١١	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
١٢	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
١٣	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
١٤	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)





(၁)	(၂)	(၃)	(၄)	(၅)	၁၀
(၁)	(၂)	(၃)	(၄)	(၅)	၁၆
(၁)	(၂)	(၃)	(၄)	(၅)	၁၇
(၁)	(၂)	(၃)	(၄)	(၅)	၁၈
(၁)	(၂)	(၃)	(၄)	(၅)	၁၉
(၁)	(၂) ---	(၃)	(၄)	(၅)	၂၀
(၁)	(၂)	(၃)	(၄)	(၅)	၂၁
(၁)	(၂)	(၃)	(၄)	(၅)	၂၂
(၁)	(၂)	(၃)	(၄)	(၅)	၂၃
(၁)	(၂)	(၃)	(၄)	(၅)	၂၄
(၁)	(၂)	(၃)	(၄)	(၅)	၂၅
(၁)	(၂)	(၃)	(၄)	(၅)	၂၆
(၁)	(၂)	(၃)	(၄)	(၅)	၂၇
(၅)	(၄)	(၃)	(၂)	(၁)	၂၈
(၁)	(၂)	(၃)	(၄)	(၅)	၂၉
(၁)	(၂)	(၃)	(၄)	(၅)	၃၀
(၁)	(၂)	(၃)	(၄)	(၅)	၃၁





(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	22
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	23
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	24
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	25
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	26
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	27
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	28
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	29
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	30
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	31
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	32
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	33
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	34
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	35
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	36
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	37
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	38





(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	௧9
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	௨0
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	௨1
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	௨2
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	௨3
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	௨4
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	௨5
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	௨6
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	௨7
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	௨8
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	௨9
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	30
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	31
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	32
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	33
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	34
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	35





(၁)	(၂)	(၃)	(၄)	(၅)	၇၆
(၁)	(၂)	(၃)	(၄)	(၅)	၇၇
(၁)	(၂)	(၃)	(၄)	(၅)	၇၈
(၁)	(၂)	(၃)	(၄)	(၅)	၇၉
(၁)	(၂)	(၃)	(၄)	(၅)	၈၀
(၁)	(၂)	(၃)	(၄)	(၅)	၈၁
(၁)	(၂)	(၃)	(၄)	(၅)	၈၂
(၁)	(၂)	(၃)	(၄)	(၅)	၈၃
(၁)	(၂)	(၃)	(၄)	(၅)	၈၄
(၁)	(၂)	(၃)	(၄)	(၅)	၈၅
(၁)	(၂)	(၃)	(၄)	(၅)	၈၆





وأخيراً فإنه يجب ملاحظة أن الاستجابة الجسدية تحت تأثير الصراع
الفردى تمر بالمراحل التالية:

مرحلة رد الفعل الطارئ:

وهي تمثل الاستجابة الأولى للجسم حين يتعرض للصراع وتبدو تلك
الاستجابة فى الأعراض التالية: وجع الرأس، الحمى، التعب، آلام
العضلات والمفاصل وفقدان الشهية، الشعور العام بالإنهاك.

مرحلة المقاومة :

حيث أنه إذا استمر الفرد تحت ضغط الصراع تختفى الأعراض
السابقة ولكن يستمر شعور الفرد بالقلق.

مرحلة الإنهاك :

إذا استمر الصراع لمدة طويلة فإن الجسم لا يعد قادراً على الحفاظ
على مقاومته الأمر الذى يؤدى إلى عدم التمكن من التكيف مع الظروف
الحيطة .. ويكون الموت هو النهاية.

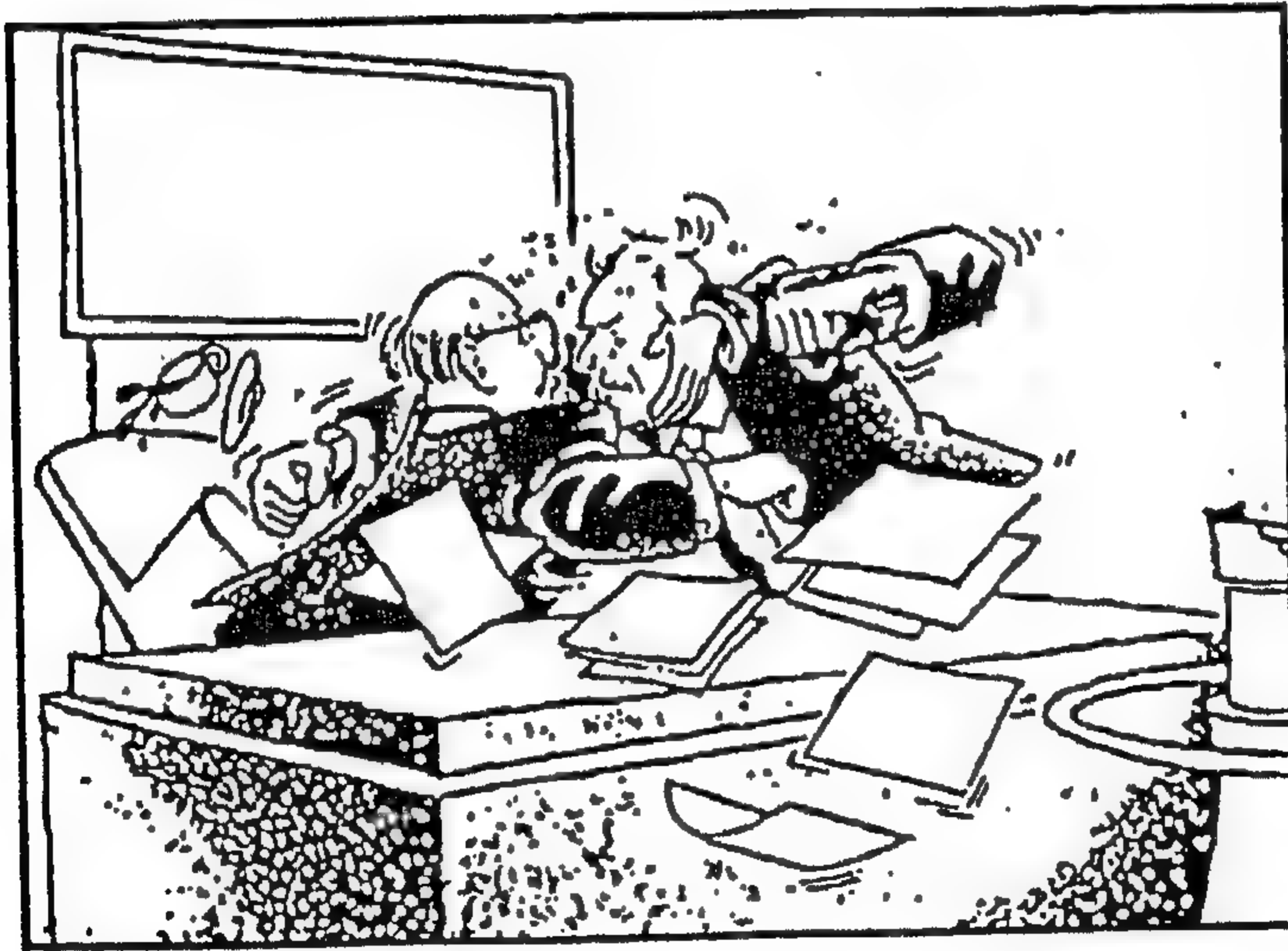


ثانياً : الصراع بين فردين أو أكثر

قد يكون هذا الصراع

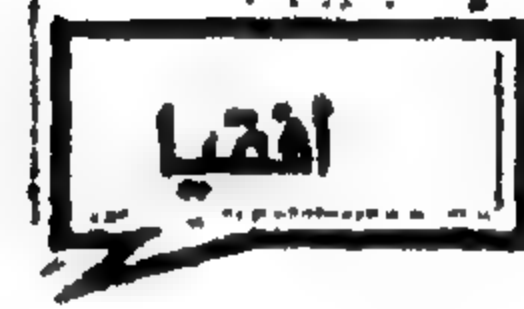
راسياً

أي بين الرئيس والمرؤوس..



وينشأ هذا الصراع نتيجة لإغفال الرئيس لمراحل النمو المختلفة للعاملين وإصراره على إجبار مرؤوسيه على الالتزام بالقواعد وتلقي الأوامر دون الالتفات إلى مراحل النمو الطبيعي التالية ..

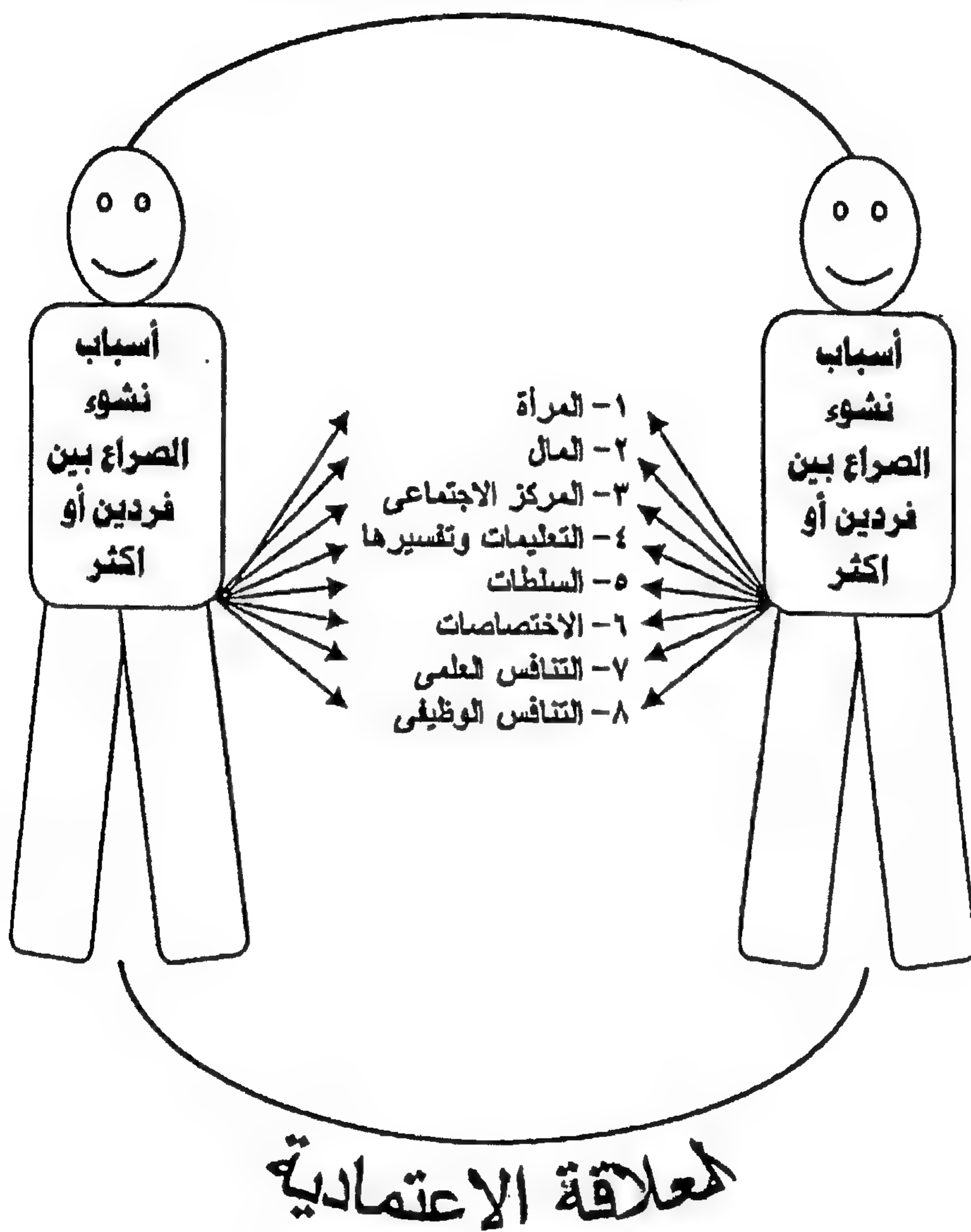
من	إلى
١- التبعية ..	الاستقلالية
٢- السلوكيات البسيطة	السلوكيات المتعددة
٣- النشاط الأقل	النشاط المتزايد
٤- الاهتمامات الضيقة	الاهتمامات الواسعة
٥- مواقع التبعية الوظيفية	مواقع القيادة الوظيفية

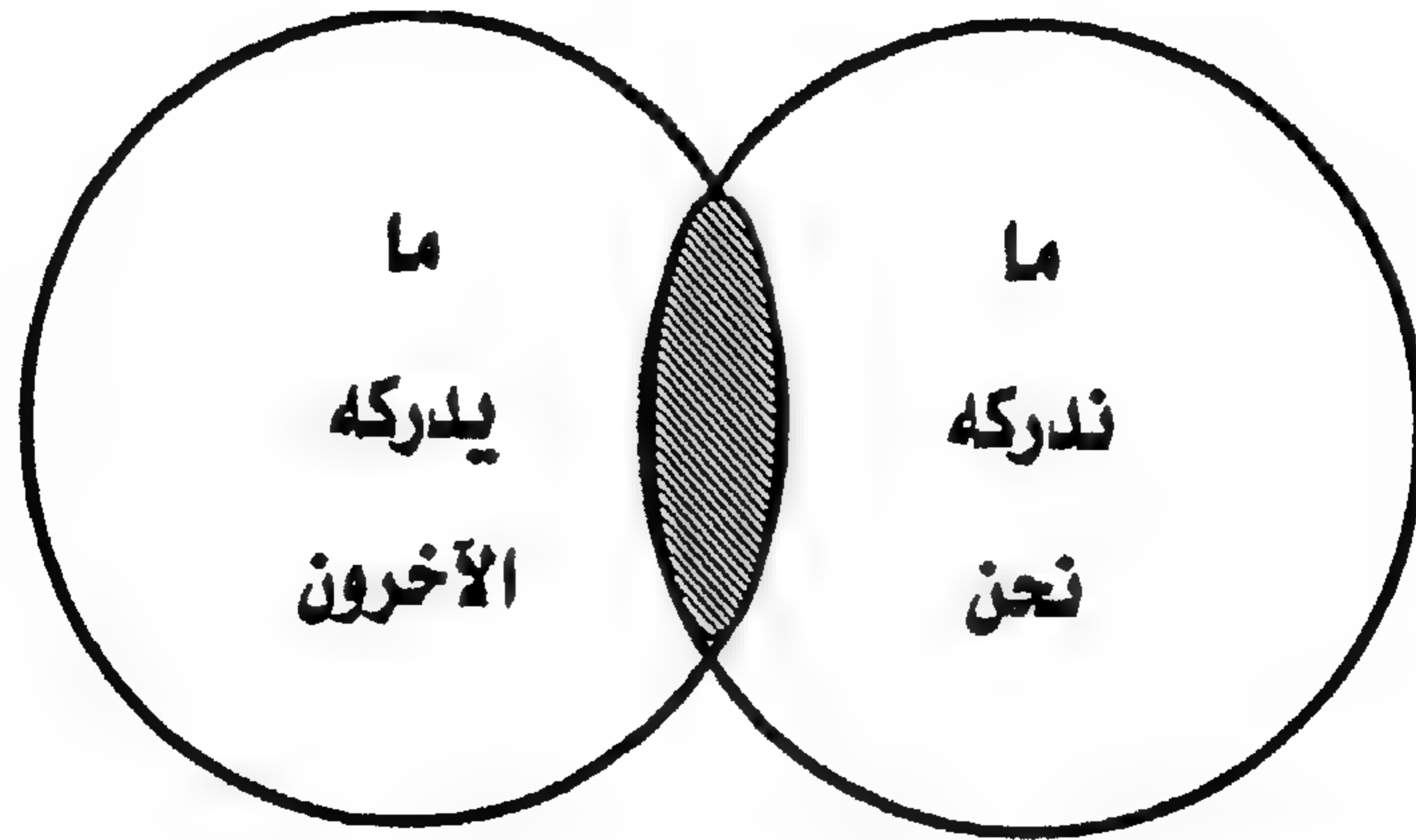


أي الصراع بين الزملاء في العمل .. وغالبًا ما يرجع ذلك إلى اختلاف القيم .. أو إلى أسباب عاطفية أو مادية .. أو لهذه الأسباب مجتمعة ..



اختلاف الادراك





(١) الإدراك:

ان كل واحد منا يدرك الأشياء بشكل مختلف عما يراه الآخرون .. ويرجع ذلك لمجموعة من العوامل أهمها:

أ- الحاجات: فحاجات الفرد تؤثر في كافة تصوراته .. فالحاجات يميل إلى رؤية كل ما يعرض عليه على أنه طعام..

ب- الضغط: فالأشخاص تحت تأثير الضغط يميلون إلى إدراك الأشياء بموضوعية أقل من أولئك الذين لا يعيشون تحت هذا الشعور..

ج- موقع الوظيفة : فالوظيفة التي يمارسها الفرد تؤثر تأثيراً مباشراً على إدراكه للأشياء .. فمدير التمويل مثلاً يرى المشكلات التي تعرض عليه على أنها مشكلات مالية ..

د- الخبرة : تؤثر الخبرة تأثيراً مباشراً على إدراكنا للأشياء فكل منا سوف يتصرف حسب الخبرة المتوافرة لديه عندما يعرض عليه موضوع معين.

العلاقة الاعتمادية:

• الاعتمادية هي مدى إمكانية قيام الفرد بأداء العمل المطلوب منه دون حاجة إلى رئيسه لمراقبته أو متابعته.

وفيما يلي بعض الأسئلة التي تسهم في معرفة مدى توافر هذه الصفة لدى الفرد:

- ❖ هل يقدم وعودًا لا ينفذها..؟
- ❖ هل يقدم تقاريره في مواعييدها كاملة وسليمة..؟
- ❖ هل يمضى قدمًا لتنفيذ ما تم الاتفاق عليه..؟
- ❖ هل يبحث دائمًا عن مسوقات لعدم تحقيق النتائج..؟

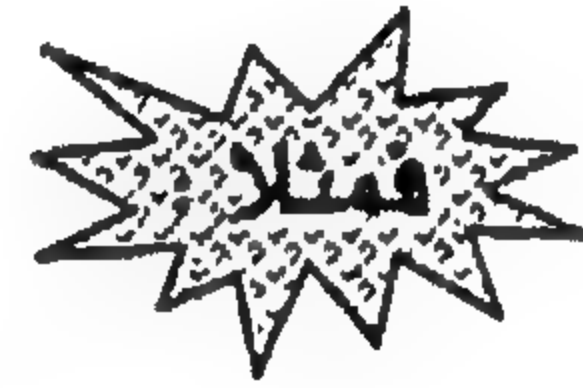




هذا عن الاعتمادية:

فماذا عن العلاقة الاعتمادية ..؟

⑤ العلاقة الاعتمادية هنا هي اعتماد كل طرف على الآخر .ز في القيام بنشاط او تحقيق اهدافه .. وهذه العلاقة في الأغلب الأعم تتسبب في حدوث الصراع..



⑥ إدارة الإنتاج تعتمد على إدارة المشتريات في الحصول على احتياجاتها من مستلزمات الإنتاج .. فإذا لم تقم إدارة المشتريات بواجباتها فإن العملية الإنتاجية تصبح مهددة بالتوقف .. وهذا بدوره يؤثر على قدرة إدارة المبيعات على الوفاء باحتياجات العملاء..



ثالثاً : الصراع بين الفرد والجماعة



وهذا النوع من الصراع يمكن إرجاعه إلى أربعة أسباب على النحو

التالي:

(٢) الفرد يعرف نفسه ولكن لا يعرف الآخرين	(١) الفرد يعرف نفسه ويعرف الآخرين
(٤) الفرد لا يعرف نفسه ولا يعرف الآخرين	(٣) الفرد لا يعرف نفسه ولكنه يعرف الآخرين



الحالة الأولى

وهنا يعرف الفرد نفسه ويعرف الآخرين جيدًا .. وبالتالي فهو على علم تام بمشاعره وإدراكاته ومعلوماته وأيضا على علم تام بمشاعر وإدراكات الآخرين .. وهنا نادرا ما يحدث الصراع..

الحالة الثانية

وهنا يعرف الفرد نفسه ولكن لا تكن لديه أية معلومات عن أفراد الجماعة التي يتعامل معها .. وهنا يعاني الفرد من الخوف وينشأ الصراع من الخوف الناجم عن عدم قدرته على التفسير والتنبؤ والتحكم في سلوك الآخرين من حوله..

الحالة الثالثة

وهنا يعرف الفرد الآخرين فقط ولا توجد لديه أية معلومات عن ما هو مسنود إليه من أعمال وما عليه من واجبات .. ويشعر الفرد هنا بغموض الدور .. مما يؤدي إلى إصابته بالصراع الداخلي..

الحالة الرابعة

وهنا يعرف الفرد شيئا عن نفسه ولا عن الجماعة التي ينتمى إليها مما يؤدي إلى ارتفاع عدم الفهم وسوء الاتصالات وتعتبر هذه الحالة هي التربة الخصبة لنشوء الصراع.





هذا ويلاحظ انه إذا كانت نافذة جوهاري قد ساهمت في التعرف على احتمالات نشوء الصراع بين الأفراد فإن مصفوفة هاريجل وسلوكهم Hellriegel and Slocum قد ساهمت في تشخيص طبيعة الصراع بين فردين أو أكثر وذلك على النحو الذي يوضحه

نموذج هاريجل وسلوكه

الموقف المختلط درجة متوسطة إلى عالية من الصراع	موقف الكسب / خسارة درجة عالية من الصراع	التوزيع (x) عالي ↓ منخفض
الموقف التعاوني درجة متخصصة إلى متوسطة من الصراع	موقف الاعتماد المتبادل المنخفض حد أدنى من الصراع	
التكامل (x) عالي ← → منخفض		



ووفقا لهذا الشكل يلاحظ أن هناك أربعة أشكال من مواقف الصراع هي :

أ- موقف المكسب خسارة:

ويتضمن ذلك الموقف درجة عالية من علاقات التوزيع ودرجة منخفضة من التكامل وهنا تكون درجة الصراع عالية جدا.

ب- الموقف المختلط:

ويتميز ذلك الموقف بوجود درجة عالية من علاقات التوزيع والتكامل مثل علاقات الإدارة مع الإتحادات العمالية وتكون درجة الصراع هناك ما بين متوسط وعالي.

ج- الموقف التعاوني:

ويتميز ذلك الموقف بوجود درجة عالية من علاقات التكامل ودرجة منخفضة من علاقات التوزيع ومن ثم تكون درجة الصراع ما بين منخفض إلى متوسط.

د- موقف الاعتماد المتبادل المنخفض:

ويتميز ذلك الموقف بوجود درجة منخفضة لكل من بعدى التوزيع والتكامل بين الأطراف ويكون الصراع هنا عقد حده الأدنى حيث أن الأفراد نادرا ما يتم الاتصال بينهم نظرا لقلة اعتماد كل منهم على الآخر في تحقيق أهدافه.^(١)

(١) يعنى بعد التوزيع أن أطراف الصراع يدركون الموقف على أساس أن مكسب أحدهم يكون على حساب خسارة الطرف الآخر أما بعد التكامل فيعنى أن الأطراف يدركون الموقف على أساس أن كل منهم يحقق مكاسبًا.



رابعاً : الصراع بين الجماعات

أحياناً ينشأ صراعاً تكون أطرافه جماعات العمل وذلك للأسباب

التالية:

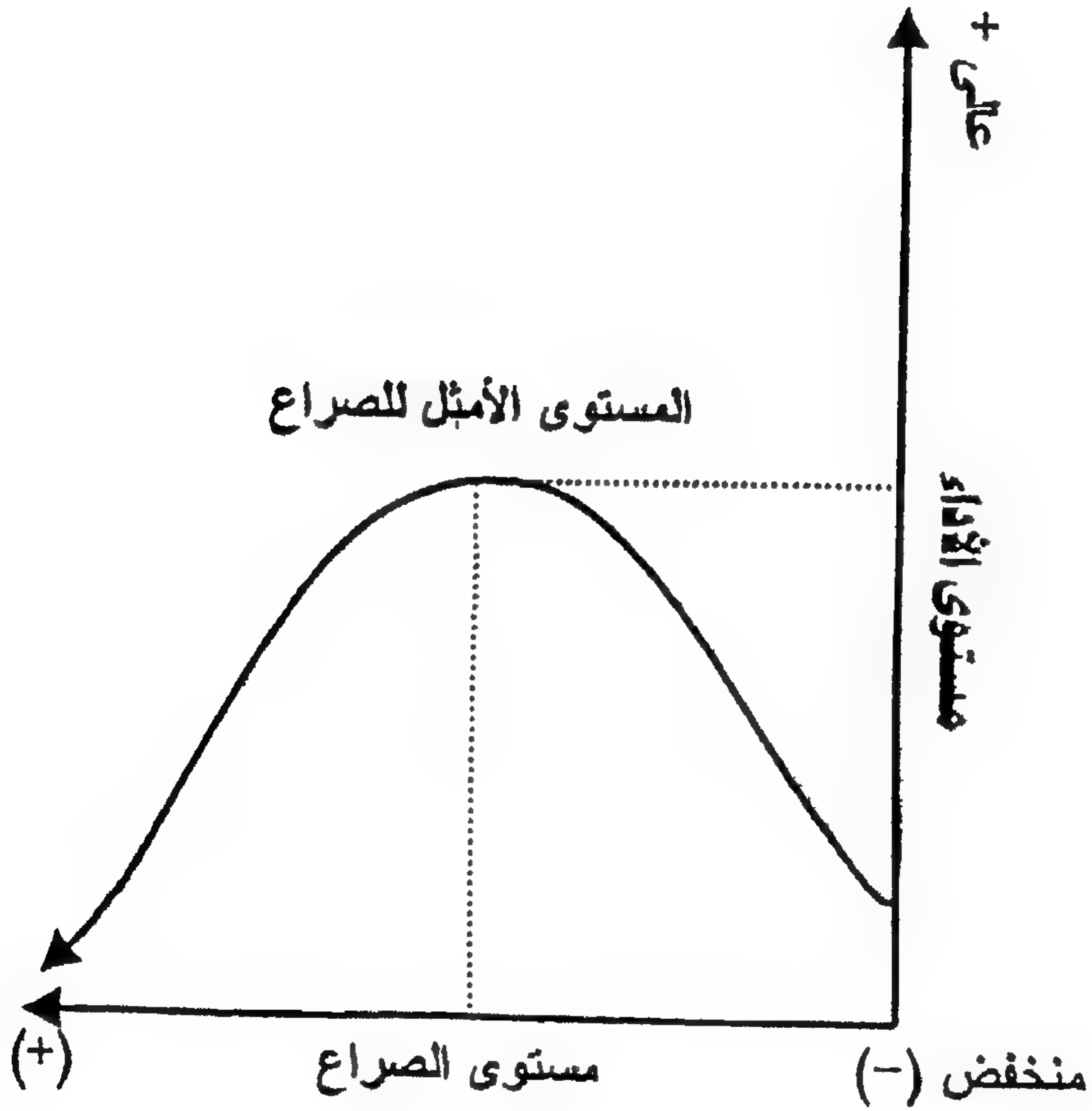


(أ) الصراع على الموارد :

فالموارد سواء كانت خامات أو معدات رأسمالية تتميز في جملتها بالندرة ومطالب الجماعات مطالب لا نهائية .. ومن ثم فإنه ينشأ الصراع بينها على هذه الموارد .. حيث تسعى كل جماعة إلى الاستحواذ على أكبر نصيب ممكن من هذه الموارد وذلك كالصراع الذي ينشأ مثلاً بين موظفي الإدارة المالية والإدارة الهندسية على الحصول على أكبر نسبة ممكنة من مساكن الشركة..

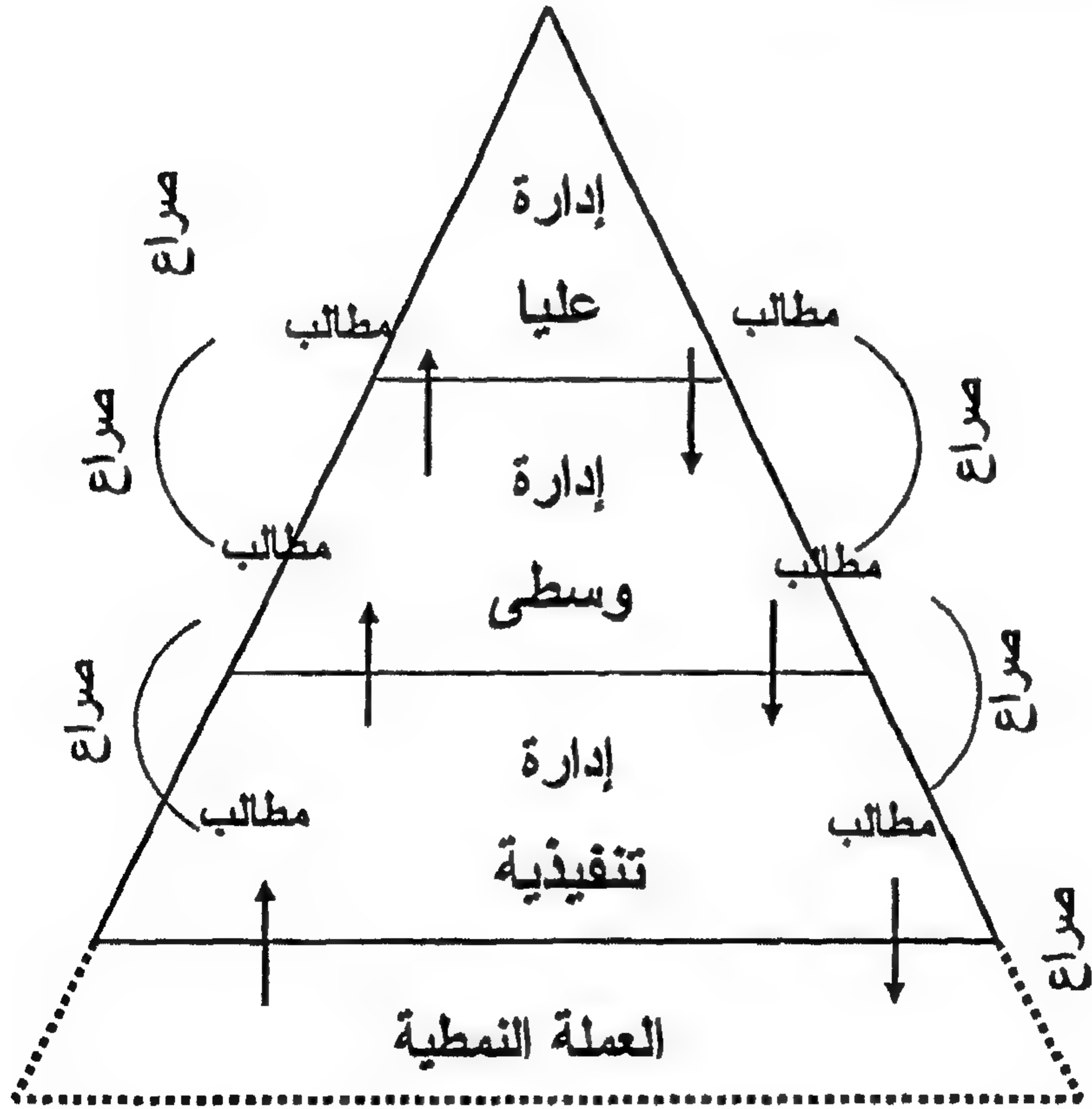
(ب) الصراع الناتج عن التنافس في الأداء :

ويحدث هذا النوع من الصراع بين الجماعات التي تتشابه أعمالها ..
وهذا الصراع حتمي لا يمكن تجنبه .. ولكن يجب التحكم في شدته
لتأثيره الواضح على الأداء كما يتضح من الشكل التالي:



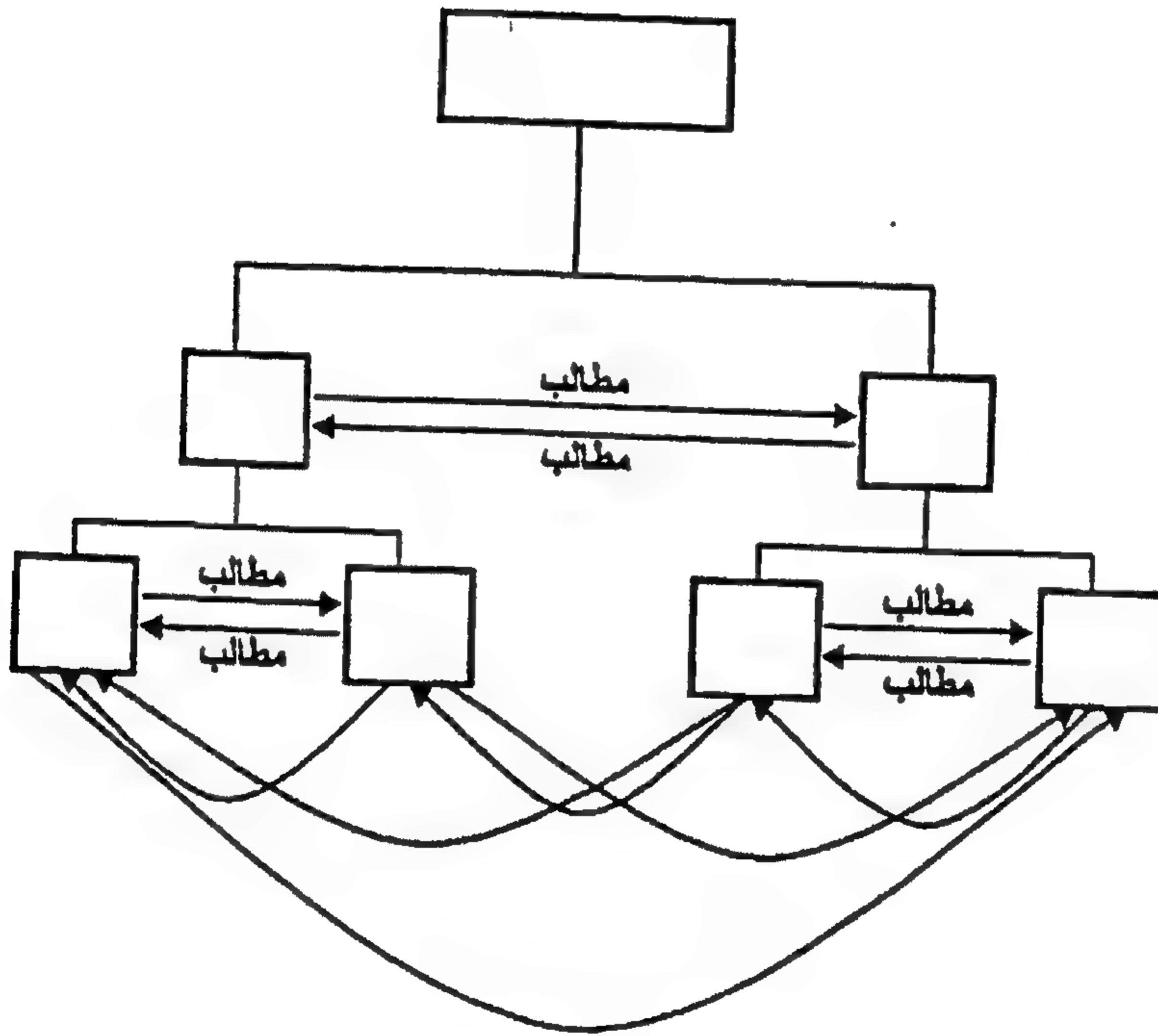
(ج) الصراع الناشئ عن الاختلاف بين المستويات التنظيمية :

ويقصد بذلك الصراع الناشئ بين المستويات التنظيمية المختلفة .. كالصراع بين الإدارة العليا والوسطى .. وبين الإدارة التنفيذية والوسطى .. ويهدف هذا الصراع إلى إظهار وجهات نظر كل جهة بما يعكس مصالحها الخاصة..



(د) الصراع بين الوظائف :

وينشأ هذا الصراع بسبب عدم التحديد الواضح لاختصاصات ومسئوليات كل وظيفة .. ولأسيما تلك الوظائف التي تشير أعمالها إلى إمكانية قيام أكثر من شخص بأدائها .. كشراء المعدات الرأسمالية .. يمكن أن تقوم به إدارة الإنتاج أو إدارة المشتريات ..



(هـ) الصراع على السلطة :

١- بين التنفيذيين والاستشاريين .. ويرجع ذلك إلى :

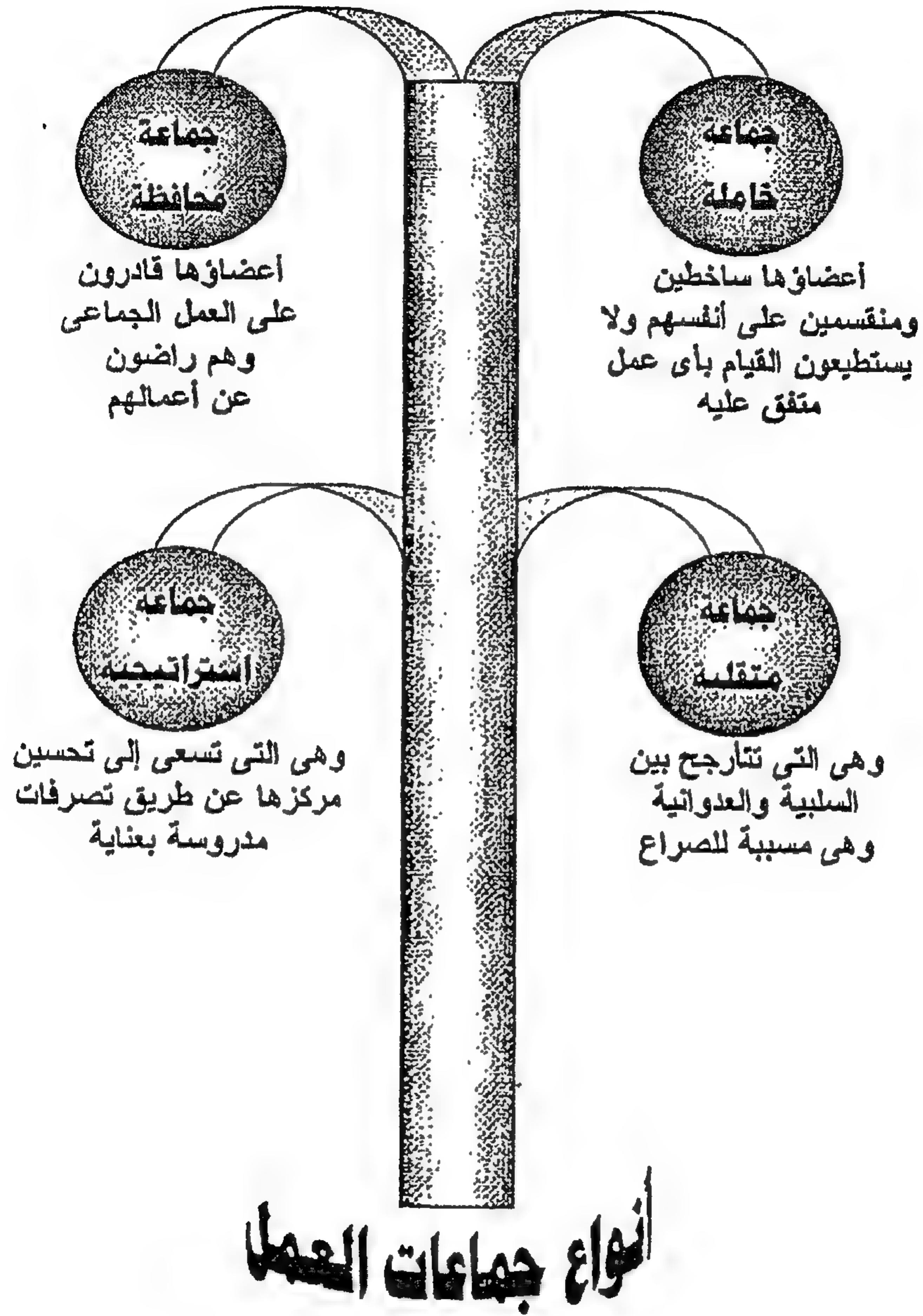
- يشعر التنفيذيين أن الاستشاريين يتعدون على امتيازاتهم.
- يشعر الاستشاريون أن المديرين لا يمنحونهم السلطة الكافية ويقاومون الأفكار الجديدة.
- ينظر الاستشاري إلى نفسه على أنه خبير .. وينظر إليه المدير على أنه شخص تحت الاختبار.
- يشعر المدير التنفيذي أن الاستشاري يفشل في رؤية الصورة الشاملة ويسرق الفضل منه..

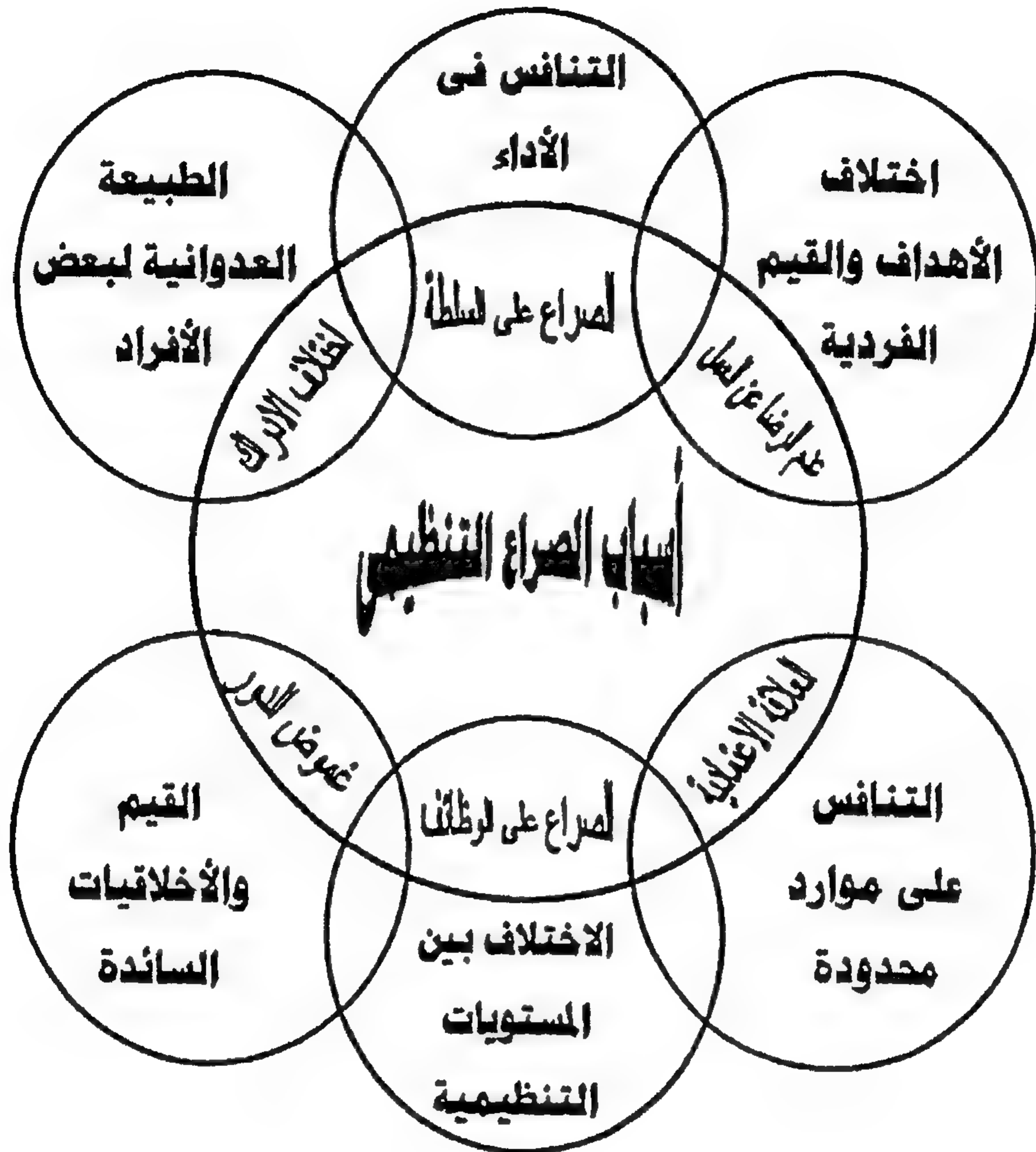


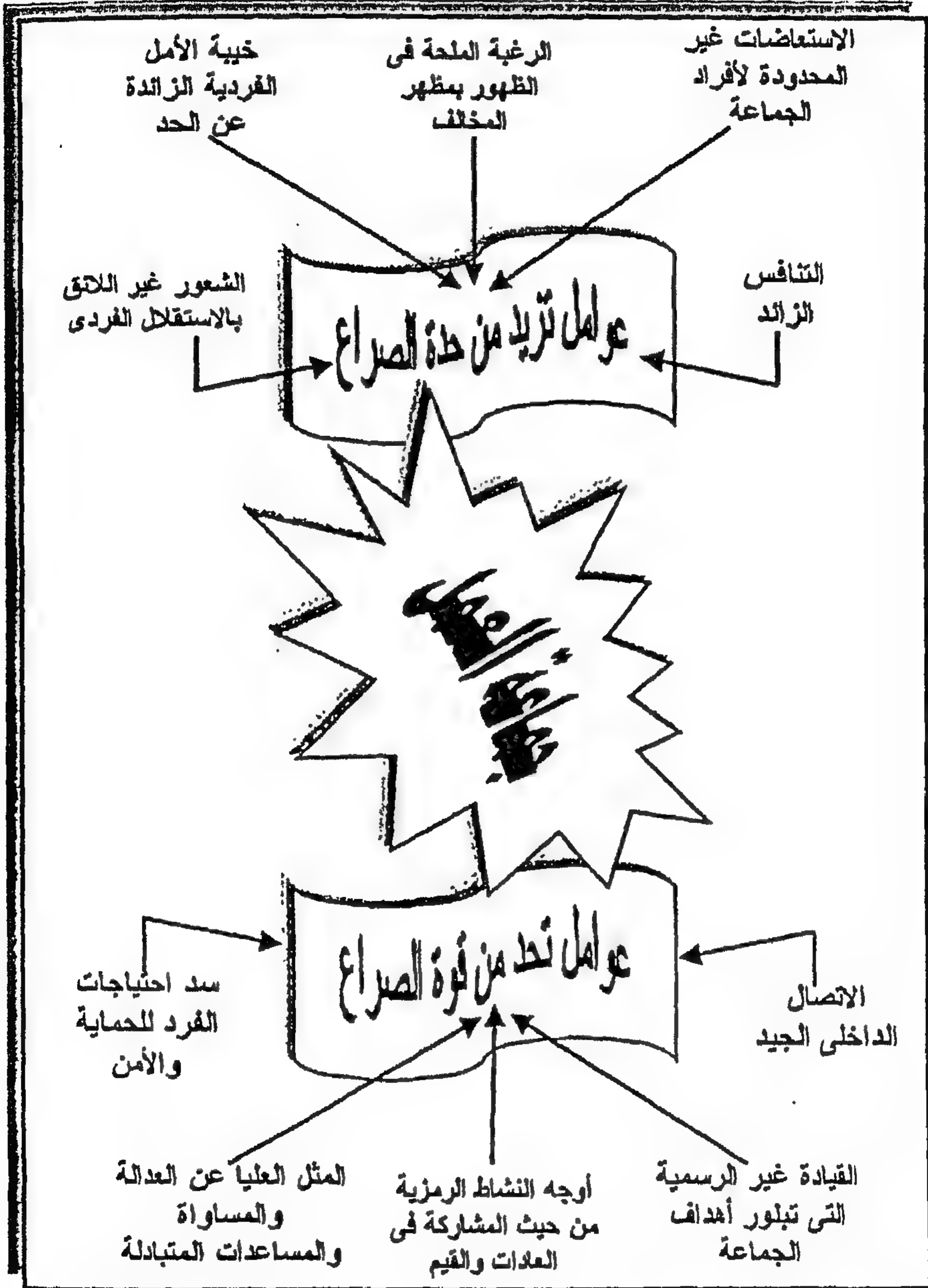
٢- بين الجماعات الرسمية والجماعات غير الرسمية:

ينشأ الصراع هنا نتيجة انفراد الجماعات الرسمية باتخاذ القرارات ومن ثم فإن الجماعات غير الرسمية تمارس الضغط على أعضائها لرفض تلك القرارات..









خامساً : الصراع بين المنظمات

يظهر الصراع بين المنظمات فى شكل صور اجتذاب العمالة المهرة أو المستويات الإدارية المتميزة الكفاءة أو اجتذاب أكبر رقعة ممكنة من الأسواق..

كما قد يظهر الصراع بين النقابات العمالية والمنظمات.. سواء كان ذلك على الأجور أو المزايا العينية التى يطمع العاملين فى الحصول عليها ..

ويحصل الصراع بين المديرين وبين المالكين الذين يضغطون على المديرين لجعل نمط سلوكهم يتلاءم مع مطالبهم، والمستهلكون. كذلك يضغطون عليهم لجعلهم فى نمط السلوك الذى يلائمهم، فى حين أن ضغط الحكومة يتطلب منهم أن يكون نمط سلوكهم ملائماً لمتطلباتها.^(١)

إن عملية بروز الصراع والتنافس بين المنظمة والمنظمات الأخرى أدى إلى ظهور ما يسمى بنظرية الألعاب Games Theory وهى عبارة عن توصيف لجميع الأوضاع التنافسية والتصارعة بين المنظمة والمنظمات فى البيئة التى تحيط بالمنظمة، فيحدث اتصال وتفاهم واتفاق بين هذه الأطراف للتوصل إلى قرار ما يخدم مصالحها جميعاً. ويكون ذلك عن طريق التفاوض الذى يؤدي إلى نتيجة مرضية ترضى الطرفين المتفاوضين .

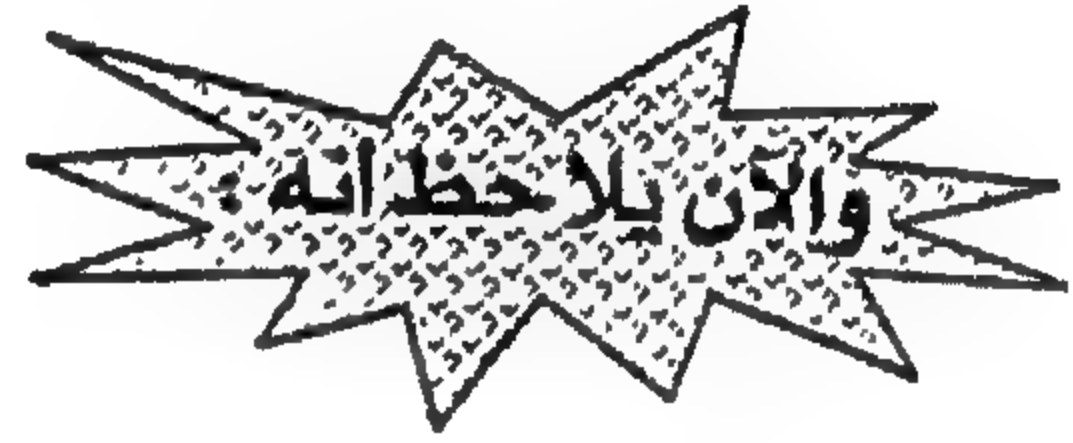
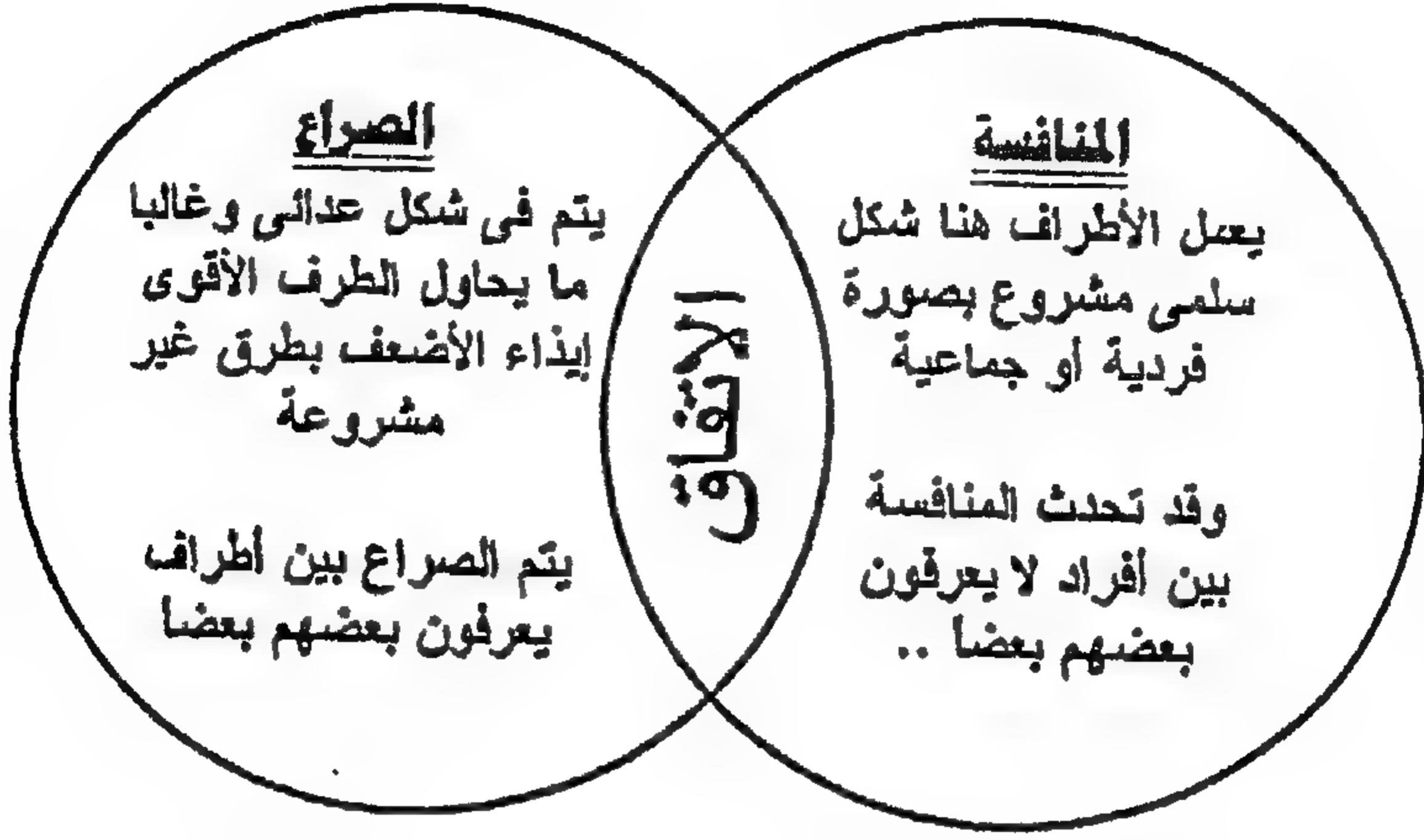
(١) حسن الحكاك، نظرية المنظمة : دراسة علمية فى المنظمة والتنظيم، بيروت : دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، ١٩٧٥ ، ص ٣٧٤-٣٧٦.



إن الصراع بين المنظمة والمنظمات الأخرى يكسب المنظمة قوة ديناميكية لتتأثر وتنشط وتتطور وتحسن حالها حتى تثبت وجودها وتحافظ على مركزها التنافسي في المجتمع شريطة أن لا يكون الصراع قد أزاح المنظمة عن مسيرتها الهادفة.

إن عملية تعرض المنظمة إلى شتى أنواع الصراعات يؤدي إلى حلول الارتباك والقلق في جوانب هيكلها التنظيمي، مما يؤدي إلى حدوث الأضرار لكل الأطراف. وبالطبع لا يوجد نموذج مثالي أو قاعدة محددة من أجل القضاء على هذه الصراعات لاستحالة ذلك عملياً، ولكن يمكن التخفيف من حدة الصراع ويكون ذلك من خلال القضاء على الأسباب التي تؤدي إلى ظهوره، سواء كانت أسباباً نفسية وبيروقراطية، ومثل هذا العمل يتطلب إعادة بناء تركيبها بشكل عملي ووفق أسس واقعية وتحسين العلاقات الصناعية والعمل على التخليق من الاختلافات السياسية والاقتصادية وتخفيف الفوارق الثقافية والاجتماعية والسياسية والدينية والقومية، ويكون ذلك عن طريق زيادة الثقافة وإحلال مبادئ التعاون والإخاء بين جميع الأطراف.





كما اختلفت الوظائف وتقاربت المناطق الجغرافية وتعددت الوظائف
إلى حد ما .. وكان الإشراف محدودا والعلاقة بالآخرين تبادلية غير
دائمة .. ودرجة المشاركة في التخطيط واتخاذ القرار ذات مجال واسع ..
كلما قل الصراع بين الرؤوسين ..



عزيمي المدير المرتقب

لتخفيف حدة الصراع

بين مرفوسيك

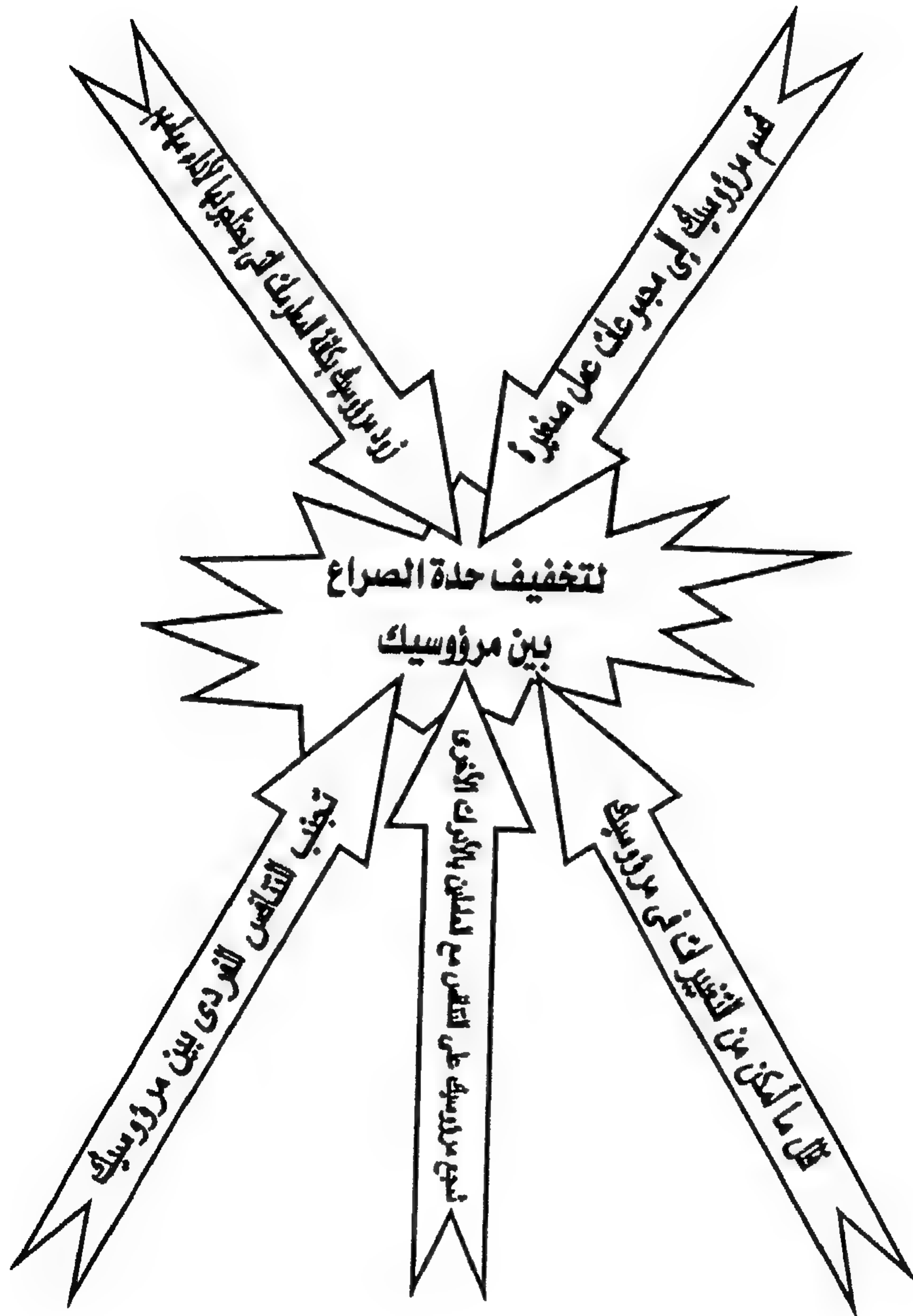
فهم مقعدا الحجة بين الخصوع للأمر والتعظيم

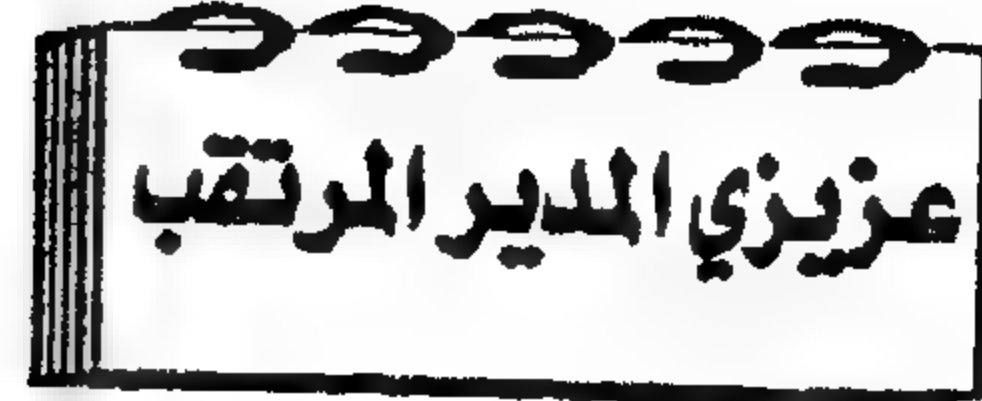
كمن أعلن مرفوسيك بغير حق لخصما بلا من العزيم لخصم عليه

لنحفظ الاتصال لقرعة مع مرفوسيك لنتكلم من قلب الصبح من غلج حلة الأكر

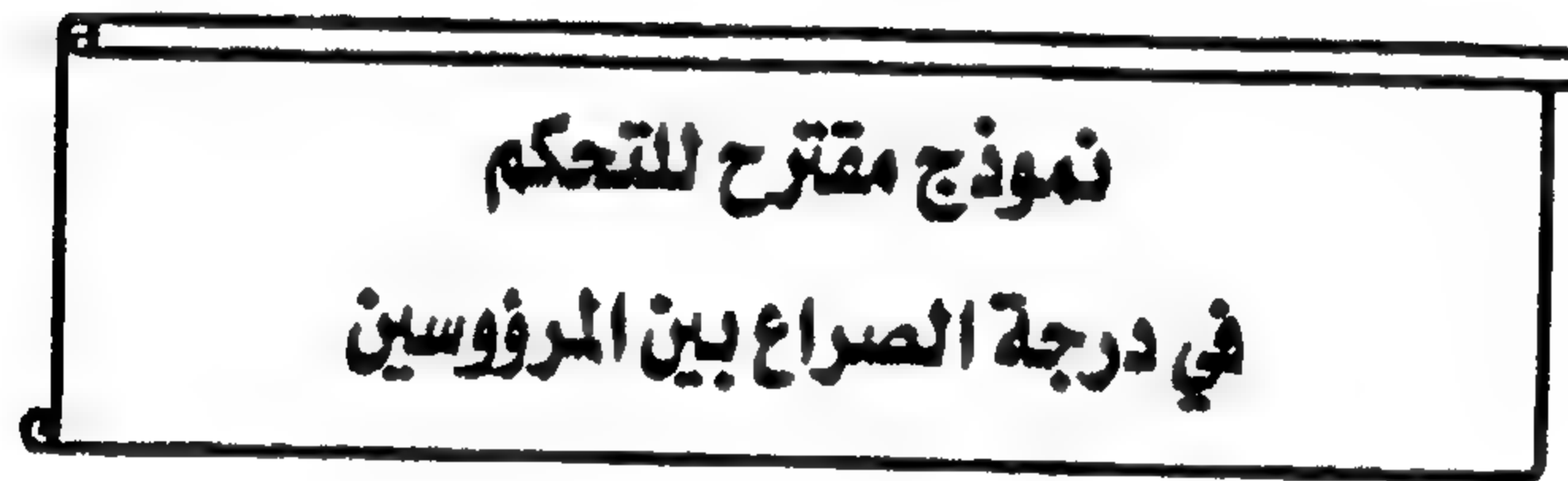
ركز على توفير الرطوبة التي تلتهم كل مرفوس

لنحفظ مرفوسيك على حصول على الخبر والأمر لعدة نقطة أن الأخطار من هذا الطريق





يمكنك الاستعانة بالنموذج التالي في إعادة تشكيل مجموعات
الرؤوسين لديك حتى تخفف من حدة الصراع..



يفترض هذا النموذج أن الصراع بين الرؤوسين غالبا ما يرجع إلى
العوامل الستة التالية:

- ١- مدى التشابه بين وظائف الرؤوسين .
- ٢- مدى التقارب الجغرافي بينهم.
- ٣- درجة التعقيد في الوظائف التي يمارسونها.
- ٤- درجة الرقابة المفروضة عليهم من قبل الرؤساء.
- ٥- نوعية العلاقات القائمة مع الرؤوسين في الإدارات الأخرى.
- ٦- درجة مشاركة الرؤوسين في التخطيط واتخاذ القرارات.





وقد تم تخصيص نقاط لكل من هذه العوامل وذلك على النحو الذى يوضحه الشكل التالى:

قيم النقطة لكل عامل					معامل النطاق
يؤدى عمل مختلف تماما ٥	يؤدى عمل مختلف بدرجة كبيرة ٤	يؤدى عمل مختلف بدرجة متوسطة ٣	يؤدى عمل مختلف بدرجة بسيطة ٢	يؤدى نفس العمل ١	تشابه الوظائف
جميعا معا فى مواقع جغرافية منتشرة ٥	جميعا معا فى مواقع مستقلة ٤	جميعا معا فى مبنى واحد ٣	جميعا معا فى طابق واحد ٢	جميعا معا فى حجرة واحدة ١	تقارب جغرافى
معقدة جدا ١٠	معقدة ٨	معقدة إلى حدا ٦	روتينية ٤	بسيطة ١	تعقد الوظائف
إشراف دقيق ١٥	إشراف مستمر ١٢	إشراف دورى ٩	إشراف محدود ٦	إشراف عام ٣	التوجيه والرقابة
علاقات تبادلية غير دائمة ١٠	علاقات لصيقة ٨	علاقات معتدلة ٦	علاقات محدودة ومعروفة ٤	علاقات عامة بالآخرين ٢	العلاقة بالآخرين
مجال واسع جدا ١٠	مجال واسع ٨	مجال معتدل ٦	مجال محدود ٤	مجال اقل ٢	المشاركة فى التخطيط



مراحل الصراع

مرحلة الكمون
وتتمثل في عدم الرضا
عن الوضع الراهن

مرحلة التشخيص
حيث يتم فهم سبب الصراع
والمشكلة الأساسية التي أدت إليه

مرحلة التفاعل
حيث يتم التعامل مع أسباب الصراع
وتظهر آثار هذا التعامل على هيئة سلوك

مرحلة المواجهة
حيث يحدث الصراع بين السلوك الصادر عن
الشخص مصدر الصراع والجهة التي تتفاعل معه



مراحل الصراع^(١)

لاشك أن الصراع التنظيمي يمكن فهمه بصورة أفضل إذا نظرنا إليه كعملية ديناميكية فعلية الصراع التنظيمي تمر بعدة مراحل تتفاعل كل منها مع الأخرى، حسب أنماط ثلاث هي:

النمط الأول:

والذي ينظر إلى عملية الصراع التنظيمي على أنها تشمل أربع مراحل رئيسية هي:

١- مرحلة المعارضة الكامنة: وتمثل النواة الأولى لبدء الصراع التنظيمي، وتتميز بعدم وضوح شكلها، وهي تتراوح بين بدايات الخلاف في الفكر أو الطرح أو طريقة تناول الموضوع المطروح، وهي حالة لم يدرك بعد معانيها ودلالاتها، وتعيش هذه المرحلة في حالة كمون في أي تنظيم تنتظر الظروف التي تتيح لها أن تغذي الصراع وتذكّيه.

(١) تيم نجيب على عبانة - أساليب إدارة الصراع - دراسة مقارنة بين مديري القطاعين العام والخاص في الأردن رسالة ماجستير غير منشورة - جامعة الأردن ١٩٩٥.





٢- مرحلة الإدراك والتشخيص: أن تحقيق هذه المرحلة يتوقف على الإدراك الشعوري للفرد، وعلى تشخيصه للأمور، وهي مرحلة تكوين الموقف وإدراكه بوضوح وتحديد ماهيته، والقناعة على أن هناك حالات تحد وتهديد لقيم الأفراد والجماعات.

٣- مرحلة السلوك : وهي مرحلة علنية الصراع، حيث يبدأ التفكير في السلوك تجاهه والتعامل معه لتحجيمه أو تطويره أكثر نحو التوتر ليصبح سلوكًا صراعيًا.

٤- مرحلة مخرجات الصراع : إن التفاعل بين موقف الصراع وسلوك التعامل معه، يمكن أن ينجم عنه تحسين أداء الجماعة ليصبح صراعًا بناءً عندما يحسن نوعية القرار، ويحفز إلى الإبداع والابتكار، أو يحبط أداء الجماعة عندما يؤدي إلى اختلاف وظيفي، وعدم رضا وضعف في تماسك الجماعة^(١).

(1) Pondy, L.R.: "Organizational conflict: Concepts and Models", Administrative Science Quarterly, P. 305.



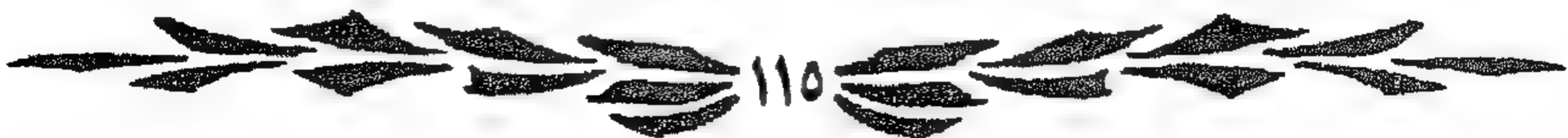


النمط الثاني:

والذي يحدد مراحل الصراع كما يلي:

- ١- مسبب الحالة أو الموقف: وهى الظروف المؤدية للصراع أو مصادر الصراع، وفي هذه المرحلة يبدأ الصراع بالتطور.
- ٢- إدراك الصراع: وفي هذه المرحلة يفسر أطراف الصراع الموقف ويدركونه بطريقة معينة تجعلهم يشعرون بحاجاتهم إلى عمل شيء تجاه هذا الموقف.
- ٣- التعبير عن الصراع: وهنا تعبر الأطراف عن فهمها وإدراكها للموقف على شكل سلوك وبشكل مفتوح وصريح.
- ٤- مرحلة معالجة الصراع أو طمسه: وفي هذه المرحلة يمكن أن يعالج الصراع بمعالجة الأسباب التي أدت إلى نشوئه وبالتالي ينتهي نهائيا أو قد تنتهي عملية التعبير عن الصراع - السلوك الناشئ عنه - دون معالجة الأسباب الحقيقية وهنا يسيطر على سلوك الصراع بشكل مؤقت، ولكن احتمالية نشوئه لنفس الأسباب تبقى قائمة، ومن هنا فإن الطريقة التي يعالج بها النزاع يؤثر على احتمالية نشوء الصراعات المستقبلية^(١).

(2) Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G. and Osborn, R.N.: "Managing Organizational behavior", 2nd edition, John Willey and sons, New York Chichester, Brisbane, Toronto, Singapore, 1985.



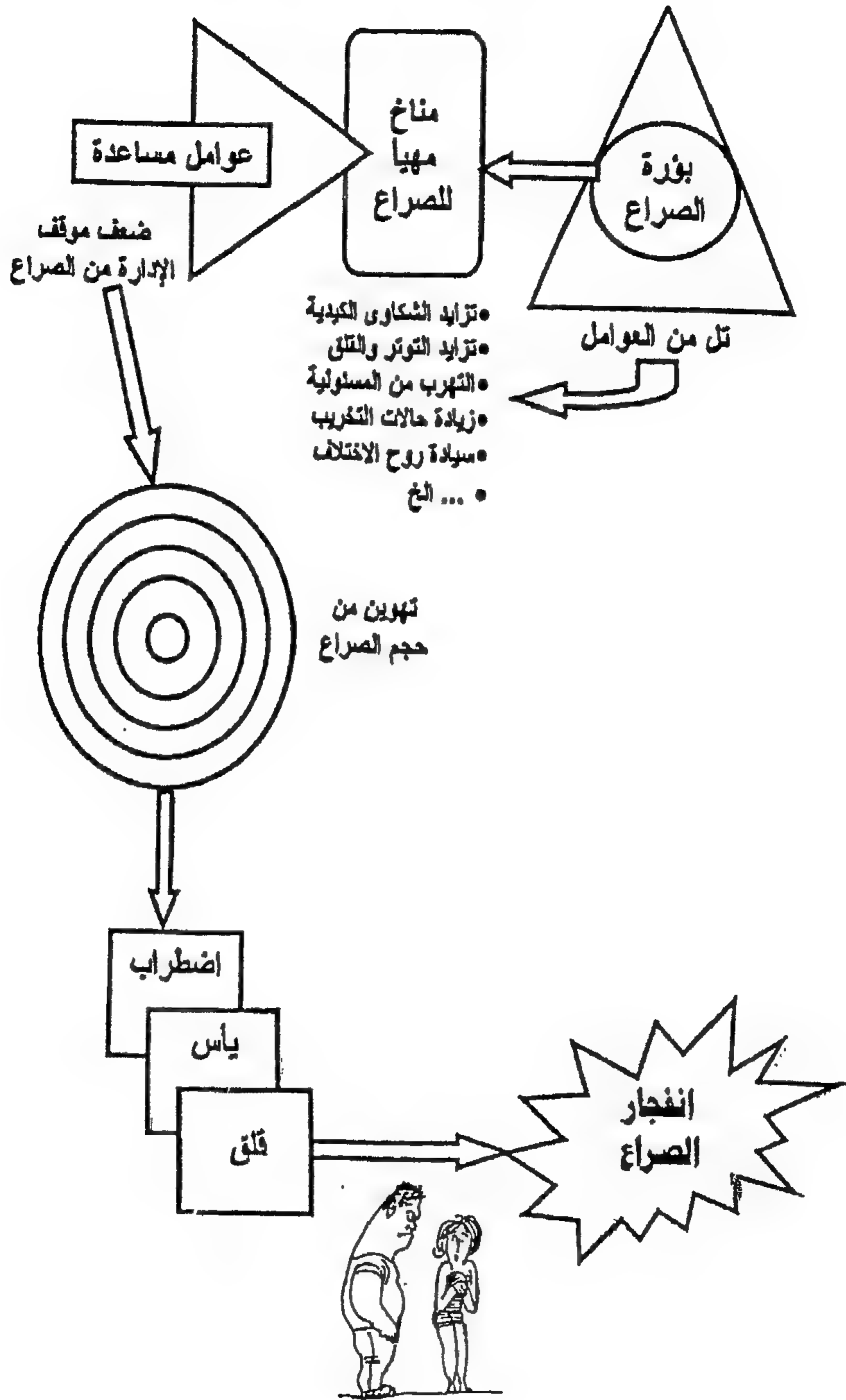
والذي يرى أن الصراع التنظيمي يتكون من المراحل التالية:

١- الانتباه: وهو تركيز الشعور في موضوع بذاته، وتتمثل أولى خطوات عملية الصراع في انتباه أطرافه لما قد يوجد بينهم من تفاوت في القيم والأهداف والمصالح، ويختلف انتباه الأطراف إلى مدى بعيد، تبعاً لتباين ثقافتهم وخبراتهم السابقة، ووجهات نظرهم، وحاجاتهم، ودوافعهم.

٢- بلورة الاهتمامات وتكوين جماعات المصلحة: عندما ينتبه الأفراد لما بينهم من تفاوت في خلفيتهم التعليمية. وفي مستويات دخولهم، وفي قيمهم ومعتقداتهم، وفي أهدافهم واهتماماتهم، نجد اتجاهها من جانبهم نحو إقامة التكتلات وتكوين جماعات واتحادات وتحالفات، تضم كل جماعة منها الفئات المتماثلة في الخصائص والسمات، وتتصارع فيما بينها حول موارد تتصف بالندرة النسبية. وكلما كان إدراك أطراف الصراع لمقدار الضرر أو الخسارة بالنسبة لهم كبير، كلما زاد احتمال أخذهم لمواقف متطرفة في الصراع.

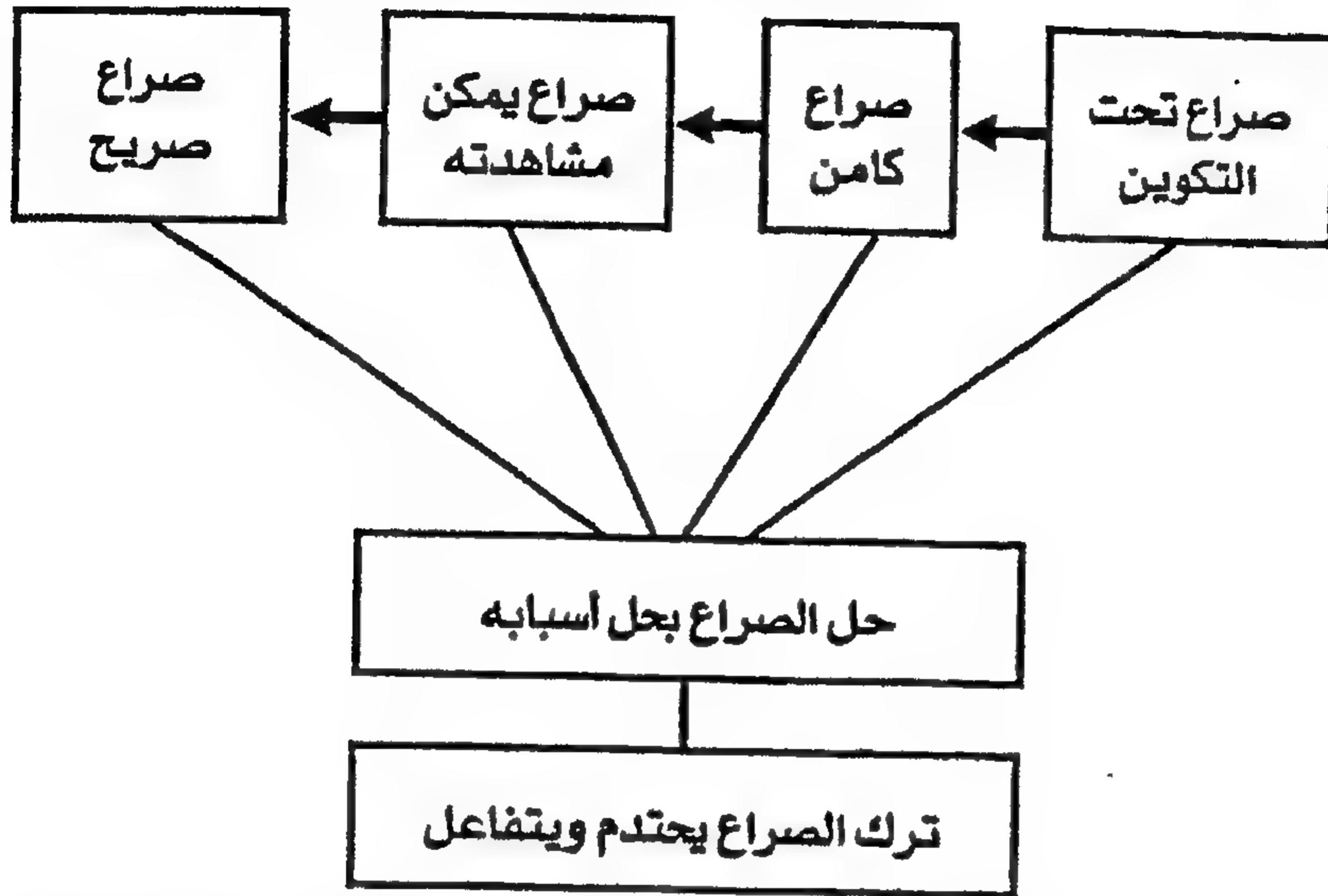
٣- تشكيل استراتيجيات الصراع: يتبع تكوين جماعات المصلحة أن تعمل كل منها على تشكيل الإستراتيجية التي تتعامل مع هذا الصراع، ويمكن أن تتناول هذه الاستراتيجيات طريق التعاون أو طريق المنافسة والقوة أو طريق المساومة^(١).

(١) مدحت محمد الديب، "جوانب في الصراع التنظيمي"، المجلة العربية للإدارة، المجلد الحادي عشر، العدد الثالث، عمان، الأردن، صيف ١٩٨٧، ص ٥.



النمط الرابع يرى أن:

الصراع ينشأ ويتطور على مراحل يصورها الشكل التالي:



Ⓒ الصراع تحت التكوين : هو صراع غير ظاهر ويتمثل في عدم الرضا عن الوضع الراهن.

Ⓒ الصراع الكامن : وفي هذه المرحلة يتم إدراك سبب الصراع والمشكلة الأساسية التي أدت إليه.

Ⓒ صراع يمكن مشاهدته: وهو مرحلة التفاعل مع موضوع الصراع والتعرف على أسبابه سلباً أو إيجاباً ويظهر ذلك في التمارض أو الإهمال واللامبالاة.

Ⓒ صراع صريح: وهنا يحدث الصدام بين السلوك الصادر عن الشخص مصدر الصراع والجهة التي تتفاعل معه ويظهر ذلك في شكل تدنى الإنتاجية.

طبيعة الصراع التنظيمي

يوجد ميل طبيعي لدى الأفراد والجماعات غير المنظمة لتطوير تنظيم يستوعبها ونتيجة لذلك فإن صراع الجماعات يتجه بسهولة ليصبح صراعاً تنظيمياً، كما أن تزايد عدد التنظيمات في المجتمع يمكن أن يخلق صراعاً بين هذه التنظيمات، ويعد الصراع الإيجابي أحد أسباب تماسك التنظيم لاسيما إذا تم إدارته بطريقة واعية.

والمنظمة أو التنظيم عبارة عن هيكل من الوحدات التي تمارس أدوار، والدور هو السلوك الفردي للوحدات والذي يتوافق مع هدف التنظيم، وهذه الأدوار تتمثل في أشخاص يقومون بهذه الأدوار باعتبارهم طاقة العمل.

من العناصر المهمة في قوة أي تنظيم من الداخل هي قدرته على الإبقاء على ولاء المجموعات الصغيرة داخله، ومن أهم وسائل تقوية التنظيم وضع التنظيم في موقف صراعي، حيث أن المنظمات التي لا يوجد فيها صراع قد تصل إلى حالة ركود، ويرى كوسر (Coser) أن الصراع التنظيمي بطبيعته يقدم مجموعة من الوظائف للتنظيم منها أن الصراع يساعد على إقامة الوحدة في المنظمة ويدعم التماسك بين أعضائها، كما أن الصراعات التي ترتبط بالأهداف والقيم والمصالح تؤدي وظيفة إيجابية لهيكل التنظيم.



إن الصراع التنظيمي لا يمكن تجنبه طالما بقيت المنافسة على الموارد والمكانة والقوة، وتتوقف طبيعة الصراع على مدى تسامح جماعات التنظيم في التعبير عن هذه المطالب وتوفر القنوات الرسمية للتعبير عنها، وهذا يدل على أن مرونة الهياكل التنظيمية وقدرة الأفراد على المشاركة في إدارة هذه الصراعات يمثل في حد ذاته آلية التوازن داخل هيكل التنظيم ويؤدي إلى حل وإزالة التوترات بين الأفراد والعمل على تعديل ومواءمة التوازن داخلها.

ولفهم طبيعة الصراع التنظيمي داخل المنظمات يتطلب معرفة أسباب ومصادر هذا الصراع وهي:

١- التنافس على الموارد المحدودة: فكل وحدة أو إدارة تحتاج إلى موارد معينة لبلوغ أهدافها وغالبًا ما يكون مجموع ما تطلبه هذه الوحدات أكثر مما تستطيع المنظمة توفيره، لذلك فإن كل رئيس وحدة ينافس الآخرين لتأكيد حصول وحدته على احتياجاتها كاملة. ومن المهم أن يدير المدير مثل هذا الخلاف بحكمة ووعي ويراعي مصلحة الأطراف المعنية ويحرص على ألا يعالج الخلاف بطريقة ينتج عنها طرف كاسب وآخر خاسر.

٢- الخلافات المرتبطة بطبيعة الوظائف: وينشأ هذا السبب عن طريقة بناء هيكل التنظيم الإداري للمنظمة، حيث ينبع الخلاف بسبب أن أحسن الطرق لأداء وظيفة ما قد لا يتمشى بالضرورة مع أحسن الطرق لأداء وظيفة أخرى أن التباين بين وجهتي نظر





فرع الإنتاج والتسويق يقدم مثالا واضحا على ذلك. وحل مثل هذا الخلاف يكون عن طريق اعتبار الأهداف العامة المشتركة للمنظمة وليس الأهداف الفرعية لكل وحدة، حتى لو أدى ذلك إلى التضحية جزئيا بطريقة الأداء المثلى لاحدى الوحدات الفرعية.

٣- تباين قيم وأهداف أفراد التنظيم.

٤- التنظيم الغامض من الأسباب الشائعة التي يمكن أن ينشأ عنها الخلاف، لأن غموض التنظيم الإداري، يؤدي إلى التحديد غير الدقيق لاختصاصات كل وظيفة مما يجعلها تتداخل مع اختصاصات الوظائف الأخرى.

٥- المغالاة في إبراز محاسن الأسلوب التنافسي والتوسع في دعمه وتطبيقه، حيث يلاحظ أن هناك من يركز على هذا الأسلوب بربطه بسياسات موسعة للمكافآت والحوافز المادية، الأمر الذي يخلق حساسيات شخصية بين العاملين وبصورة قد تصل إلى درجة الصراع بينهم وخاصة إذا لم تكن هنالك معايير دقيقة لقياس فعاليتهم.

وقد ركزت بعض التحليلات على ربط طبيعة الصراع التنظيمي بالبيئة الخارجية وهى مجموعة العوامل الطبيعية والاجتماعية (الثقافية والسياسية والاقتصادية) المحددة لقرارات الأفراد وسلوكهم التنظيمي والتي تمثل عوامل البيئة الخارجية. إن المنظمات لا تعيش بعيدة عن محيطها الثقافي، فهي كائنات اجتماعية وليس وحدات





ميكانيكية صناعية، وعلى ذلك فلا يمكننا أن نتوقع أن تكون المنظمة وصراعاتها أكثر من انعكاس للقيم الاجتماعية والظروف البيئية المحيطة بها.

وطبيعة الصراع التنظيمي يتأثر ويؤثر بالجمهور المحيط به، المستهلك لمخرجاته، الموزع لمنتجاته المجهز لدخلاته والمتنافس معه، كما يتأثر بالمستوى الاجتماعي من حوله، علاقاته مع الآخرين مع المنظمات النقابية، السلطة التنفيذية، السلطة التشريعية، السلطة القضائية.

وعلى المنظمات أن تنوع هياكلها ضمن البيئات المتغيرة من حولها، بما يعنيه من تعدد في الأقسام والوحدات التنظيمية، كما تزداد حاجتها لأنماط تخصصية مختلفة ولاعتماد قوانين مهنية متنوعة، يلاحظ أن العلاقة بين المنظمة وبيئتها الخارجية تفرض تباينا تزيد فيه الحاجة إلى مزيد من التنسيق والتكامل لأحداث التغير المطلوب ولا يتم هذا التغير إلا من خلال حركية المنظمة التي نتجت عن الصراع التنظيمي الذي هو حصيلة أساسية للتغير التنظيمي وفي الوقت ذاته سببا جوهريا له.



أسباب الصراع^(١)

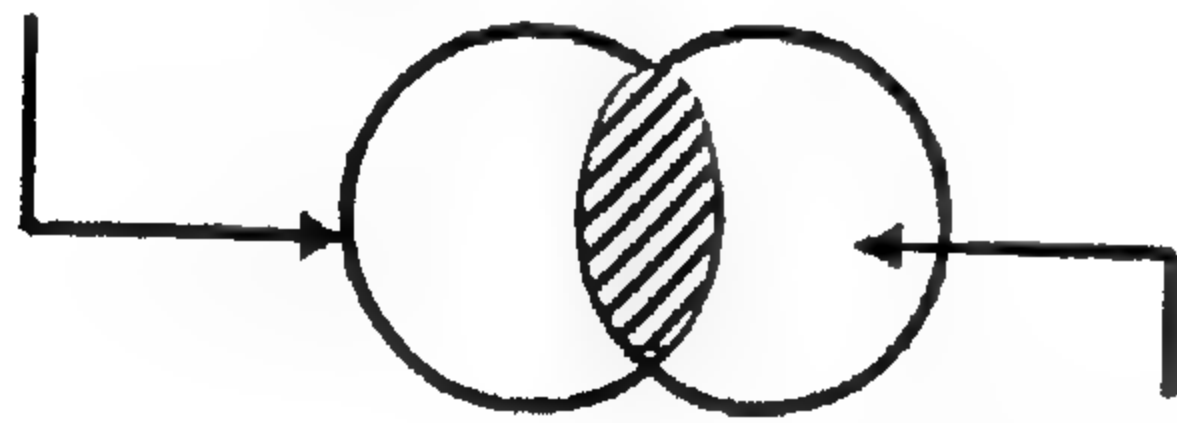
(١) اختلاف الأهداف والقيم الفردية:

إن تفاوت الأشخاص في السن والجنس والقيم والمعتقدات والمستوى الثقافي يؤدي إلى ظهور علاقات غير تعاونية يسودها التناقض فالتفاوت في الأعمار مثلاً ينشئ ما يسمى بصراع الأجيال.

(٢) اختلاف الإدراك:

إن اختلاف مدركات الأفراد وانتماءاتهم تجعلهم يرون نفس الظواهر بطرق مختلفة مما تسبب في حدوث الصراع.

ما يدركه الآخرون



ما ندركه نحن

(١) مركز القرار للاستشارات - كيف تدير الصراع في المنظمة - دليل المدير العربي إلى صنع القرار ١٩٩٤ ص ٤٠٦.

(٣) عدم الرضا عن العمل:

فعدم رضا الفرد عن عمله يؤدي إلى التغيب عن العمل وعدم إتقان المهام المطلوبة وعدم التعاون مع الآخرين وذلك كله يتسبب في حدوث الصراع.

(٤) الطبيعة العدوانية لبعض الأفراد:

هناك أشخاص ميالون بطبعهم للعدوانية والشخص الميال للمشغبة يحاول أن يستغل وظيفته في إشباع تلك الرغبة العدوانية الأمر الذي يجعل التعامل معه أمراً صعباً ويزيد من احتمال ظهور التناقضات كما أن هناك بعض الأفراد الذين يتميزون بحدة الطبع والحساسية الزائدة الأمر الذي يجعل التعامل معهم صعباً أيضاً ويزيد ذلك من احتمال ظهور الصراعات.

(٥) غموض الأدوار:

إن عدم الدقة في تحديد الأدوار للأفراد يوقعهم في حيرة ويجعلهم غير قادرين على التصرف وبالتالي تظهر التناقضات مع زملاء العمل.

(٦) العلاقة الاعتمادية:

ونعنى بها اعتماد كل طرف على الآخر في القيام بنشاطه أو تحقيق أهدافه وهذا من شأنه أن يوجد سبباً للنزاع الدائم.

(٧) القيم والأخلاقيات الإدارية:

يبدو أحياناً أن الكثير من المديرين يعملون بدون حدود أخلاقية . وغالباً ما تبدو قراراتهم معتمدة أكثر على النفعية أكثر من أي مفهوم أو ربما يرجع ذلك إلى:

(١) ضغط الرؤساء في العمل يعتبر هو المؤثر الرئيسي في المدير التنفيذي كي يتخذ قرارات غير أخلاقية.

(٢) يميل المديرون إلى النظر إلى معاييرهم الأخلاقية على أنها معايير عالية ولكن رأيهم يكون أقل في التطبيقات الأخلاقية للمدير المعتدل.

(٣) تشجيع الممارسات غير الأخلاقية لأن الأخلاقيات ليست شيئاً واحداً.

(٤) إن خطوات تحسين السلوك الأخلاقي يجب أن تأتي من الإدارة العليا.

(٥) الجشع الفردي والفساد العام للمعايير الاجتماعية.



هذا ويلاحظ أن التصرفات غير الأخلاقية لا تسبب أي صراع إذا كان
الرؤساء يعرفون عنها ولا يقولون شيئاً غير أنها قد تسبب صراعاً شديداً
إذا كانت الإدارة ترفض تلك التصرفات وتتصدى لها ولا سيما إذا كان
المسؤولون بالمنظمة يعتقدون أنهم يفعلون الشيء الصحيح وهم
يتخذون كل قرار كما لو كان هناك مراجع يراقبهم من فوق أكتافهم
وهم يسألون: هل سأخذ نفس القرار إذا كان يتعين على إفشاء تام
وعلمي لتصرفاتي؟



أنماط الصراع^(١)

ويمكن أن يتخذ الصراع التنظيمي أنماطا عدة تندرج تحت المعايير الآتية^(١)؛

- ١- معيار عدد الأشخاص الذين يقع الصراع بينهم، وقد يكون صراعا بين العامل ورب العمل أو على المستوى النفسي للفرد ذاته، أو صراعا جماعيا.
- ٢- معيار مستويات التنظيم، كالصراع بين الإدارة والعاملين، والصراع على مستوى الإدارة العليا والصراع بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي، والصراع الوظيفي كالصراع بين دائرة التخطيط ودائرة التمويل، والصراع على مستوى الإدارة الوسطى وذلك بين القيادات التنفيذية وبعضها، والصراع على مستوى الإدارة الدنيا، وذلك بين القيادات الإشرافية وبعضها أو بين العاملين وبعضهم، والصراع بين الرؤساء والرؤوسيين عبر مختلف خطوط السلطة والصراع بين الإدارة والعاملين في المستويات الدنيا، والصراع بين الخبراء والإداريين عبر مختلف خطوط السلطة والمشورة، والصراع بين المنظمة وإدارتها من جهة وبين الاتحادات والنقابات المختلفة، والصراع بين المنظمة وإدارتها وبين جمهور المنتفعين.

(1) Cowin, R.G.: "Patterns of Organizational conflict", Administrative Science Quarterly, P. 517.



- ٣- معيار طبيعة العلاقة بين أطراف الصراع، كالصراع بين وحدات التنفيذ والاستشارة، وبين المنتجين والمستهلكين، وبين التنظيم وجمهور المستفيدين^(١).
- ٤- معيار نوع حل الصراع وقد تكون صراعات تحل أمام المحاكم الإدارية، أو صراعات تفاوضية تحل عن طريق الحوار على مستوى الأفراد أو النقابات العمالية.
- ٥- معيار أهداف الصراع؛ كالصراع المخطط له ذي الأهداف المحددة، والصراع العفوي.
- ٦- معيار درجة تنظيم الصراع كالصراع الفردي المعبر عن حالة الاستياء وعدم الرضا والتأخر عن الدوام والتغيب عن العمل، والصراع الجماعي كعمليات الاحتجاج والاضطرابات.
- ٧- معيار نتائج الصراع كالصراع البناء، والصراع الهدام.

(1) Ragers, D.L.: "Organizational antecedents of role conflict and ambiguity in top level administrators", Administrative Science Quarterly, P. 598.



آثار الصراع التنظيمي

١- الأثر الإيجابي

أن أصحاب الفكر الإداري الحديث وعلى رأسهم المدرسة التفاعلية يعترفون بهذا الأثر الإيجابي للصراع التنظيمي عندما يقولون أن الصراع لا يمكن تجنبه وهو وليد ظروف وأوضاع في المنظمة وهو عنصر فعال في التغيير، وعليه فالصراع يفيد المنظمة على اعتبار أنه أساس التقدم والإبداع لتشجيعه المبادرة الخلاقة وتطوير الأفكار الجديدة والتي من شأنها أن تجعل المنظمة متطورة ومتكيفة مع التغيرات من حولها، ومن الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي ما يلي:

- أ- يولد الصراع التنظيمي الطاقة لدى أفراد التنظيم ويبرز القدرات والاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية.
- ب- يتضمن الصراع الوظيفي عادة بحثاً عن حل مشكلة، ومن خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغيرات الضرورية لنظام المنظمة.
- ج- الصراع نوع من الاتصال، وحل الصراع يفتح طرقاً جديدة ودائمة للاتصال.
- د- يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية لأفراد التنظيم وخاصة ذوى الميول العدوانية.



- د- قد يؤدي الصراع إلى إزاحة الستار عن حقائق ومعلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشاكل الفعلية في المنظمة.
- و- يمكن للصراع أن يكون خبرة تعليمية جديدة لأفراد التنظيم.
- ز- يعمل على فتح قضايا للمناقشة بطريقة المواجهة المباشرة.
- ح- يعمل على توضيح القضايا مثار الخلاف بين أفراد التنظيم.
- ط- يساعد على زيادة الإنتاجية ويعمل على النمو.
- ي- يمكن أن يكون الصراع التنظيمي أساساً لعمليات الإبداع والابتكار وعمليات الحفز في التنظيم.
- ك- يحقق أهداف كل من الأفراد والمنظمات بطريقة إيجابية.
- ل- إن الإدارة الصحيحة للصراع التنظيمي تحول الطاقة المتولدة عن الصراع إلى قوة واثراً ليأخذ الطابع الإيجابي بدلاً من السلبي، والهدف هنا ليس القضاء على الصراع بل الاستفادة منه في تحويل هذه الطاقة والأفكار من أطراف الصراع إلى فوائد ونتائج جيدة للمنظمة وأفرادها، وكل هذا تم بواسطة صراع الجدل الإيجابي والعصف الفكري، كما أن الصراع الخارجي يزيد من التلاحم الداخلي في المنظمة⁽¹⁾.

(1) Stern, A.A.: "Conflict and cohesion", Journal of conflict resolution, Vol. 20, No. 1, 1976, p. 143.

٢- الأثر السلبي :

اعتبر أصحاب المدرسة التقليدية أن الصراع التنظيمي مهما كان مصدره ذو أثر سلبي ويمثل اختلالاً وظيفياً في عمل المنظمة نظراً للآثار السلبية الناتجة عنه مثل التوتر النفسي والقلق، وفقدان احترام الذات وضعف القدرة على اتخاذ القرار والتي تؤدي بدورها إلى التأثير على إنتاجية المنظمة وتخفيض الروح المعنوية للعاملين، وهذا بدوره يؤثر على فعالية المنظمة عن طريق اضطرابها لزيادة طاقتها حتى تحافظ على نفس مستوى الإنتاج السابق على الصراع، وأن التوتر والقلق إذا استمرا في المنظمة كفيضان بتمزيقها ، ومن الآثار السلبية للصراع التنظيمي ما يلي:

- ١- قد يدفع كل طرف من أطراف الصراع إلى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للتنظيم.
- ب- يحول الطاقة (الأفكار) والجهد عن المهمة الحقيقية في التنظيم.
- ج- يهدم المعنويات ويهدر الوقت والجهد والمال مما يضعف من مستوى الكفاية والفعالية.
- د- يستقطب الأفراد والجماعات وينجم عنه فقد الثقة بين الإدارة والعاملين، ولجوء الأفراد إلى أعمال الانتقام تتمثل في تعطيل الآلات أو إخفاء المعلومات وعدم التعاون مع الإدارة، أو القيام بترويح إشاعات كاذبة.



د- يعوق العمل التعاوني الجماعي.

و- انخفاض الإنتاجية ويعانى الأداء من الجمود.

ز- الشلل في التصرف يرافقه التوتر النفسى الذى يؤدى إلى الإحباط وعدم التأكد وفقدان القدرة على الحزم وضعف في الثقة.

ح- إنه مرض لصحة المنظمة وهو نوع من عدم وجود مهارات قيادية.

يتبين أن الصراع التنظيمي حقيقة واقعة في كل النظم، ولكنه ليس بالضرورة مصطلحًا سلبيًا، بل أن له أحيانًا قيمته للنظام، فالصراع ذو حدين، يمكن أن يكون سلبيًا، ولكنه أيضا يمكن أن يكون إيجابيًا، وهذا يتوقف على بدائل العمل وطريقة إدارة الصراع، أن المهم ليس الصراع نفسه، بقدر معرفة ما هو الدافع إليه، أي هل أفراد التنظيم الذين يعيشون الصراع راغبون بالعمل في هذه المنظمة والانتماء إليها، أم أنهم مدفوعون برغبة تخريبية؟ وهل أفراد التنظيم ينظرون إلى الصراع كبناء يخدم وظائف التنظيم أم ينظرون إليه على أنه مخل بوظائف التنظيم، وهذا كله متوقف على طبيعة أثر الصراع على أهداف التنظيم، فإذا ما كان هذا الصراع التنظيمي داعمًا لهذه الأهداف التنظيم. فإذا ما كان هذا الصراع التنظيمي داعمًا لهذه الأهداف صراعًا إيجابيًا. بناءً ومحسنًا لمستوى أداء التنظيم، أما إذا كان الصراع عاملاً مؤدياً إلى إحباط أو إعاقة تحقيق هذه الأهداف فإنه عندئذ يعتبر صراعاً سلبياً مخلاً بوظائف التنظيم.



نماذج الصراع

يمكن القول أن هناك ثلاثة نماذج رئيسية تحاول تفسير ظاهرة الصراع هي:

1- نموذج عملية الصراع:

وفقاً لذلك النموذج ينظر إلى الصراع على أنه مسلسل متتابع وذلك على النحو التالي⁽¹⁾:

أ- مرحلة الصراع الكامن:

وفي هذه المرحلة لا يوجد أي فهم أو إحساس بوجود صراع غير أنه تظهر بعض الحالات التي تؤثر على علاقة بعض الأطراف منها:

◀ المنافسة على الموارد المحدودة حيث ينشد كل طرف زيادة نصيبه من الموارد المحدودة.

◀ الحاجة إلى الاستقلالية حيث نجد أن كل طرف يحاول فرض سيطرته على أنشطة يعتبرها الطرف الآخر داخل نطاق عمله.

◀ تشعب الأهداف وهنا نجد أن هناك تبايناً واضحاً بين أفراد الأهداف بعضهم البعض وبين أهدافهم وأهداف التنظيم ذاته.

1) L.R. Pondy "Organizational Conflict: Concepts and Models".



ب- مرحلة الصراع المدرك:

وفي هذه المرحلة تبدأ الأطراف في الانتباه إلى وجود بعض الأسباب التي تدعو إلى حدوث الصراع وقد تنشأ هذه المرحلة أيضاً عند إساءة فهم كل طرف للآخر في عمله.

ج- مرحلة الصراع العاطفي:

ذكرنا أنه في المرحلة السابقة يبدأ كل طرف في إدراك الصراع وفي هذه المرحلة يبدأ كل طرف في الشعور بأن الأمر كله مسألة شخصية حيث يعتبر الأمر مصدراً لكثير من النتائج غير المرغوب فيها فقد يدرك الفرد أن هناك خلافاً بين الإدارة ومجموع العاملين حول إدخال الحاسبات الآلية مثلاً وهنا لا يلتفت الفرد إلى ذلك الأمر أو يشعر بمدى خطورته إلا إذا تعلق ذلك الأمر بعمله الذي يمارسه ومستقبله الوظيفي.

د- مرحلة الصراع الصريح:

وهنا يبدأ الأفراد في ممارسة بعض أنواع السلوك العدائي من خلال المناقشات أو المفاوضات ... أو قد يظهر الصراع في صورة سلبية كالإضراب عن العمل.



هـ- مرحلة ما بعد الصراع:

إذا كانت نتائج حل الصراع مرضية فإنه سوف يسود جو من التعاون بين الأطراف المتنازعة أما إذا كانت نتائج حل الصراع غير مرضية فإنه إما أن يلجأ الأطراف إلى عمليات الكبت إلى اللحظة التي يحدث فيها الانفجار والتي قد تنتهي بالتصحيح أو فسخ العلاقة بين الأطراف.

وعموماً فإن هذا النموذج يعتبر مفيداً في الحالات التي ترغب الإدارة فيها فهم أحداث الصراع والتدخل مباشرة في مجريات تلك الأحداث.





2- النموذج الهيكلي للصراع⁽¹⁾ :

وفقاً لهذا النموذج يتم النظر إلى الصراع من خلال الضغوط والقيود التي تشكله والتي تتمثل فيما يلي⁽²⁾ :

- أ- النزعات والميول السلوكية لطرفي الصراع.
- ب- الضغوط والقيود الاجتماعية التي يتعرض لها طرفا الصراع.
- ج- هيكل الدوافع لدى طرفي الصراع ودرجة التعارض بينهما.
- د- القواعد والإجراءات التي تحكم التفاعل بين طرفي الصراع.

ويعتبر ذلك النموذج مفيداً في حالة الرغبة في إعادة هيكلة الموقف الصراعي لتسهيل أنماط سلوكية معينة.

(1) د. لطفي راشد محمد - مفهوم الصراع التنظيمي - مرجع سبق ذكره ص 12.

(2) يطلق على هذا النموذج رسم النموذج الهيكلي نظراً لأن هذه القيود تتميز بالثبات أو التغيير البطيء.



3- نموذج النظم:

وفقاً لهذا النموذج يتم النظر إلى الصراع على أنه نظام متكامل يتكون من العناصر التالية:

أ- المدخلات: وتتمثل هنا في مصادر الصراع والتي منها تعارض الأهداف وسوء المناخ التنظيمي وتباين المذركات ... إلخ.

ب- عمليات التحول: وتتمثل في الطرق المختلفة المستخدمة في إدارة الصراع.

ج- المخرجات: وتتمثل في نتائج الصراع الإيجابية أو السلبية.

ويعتبر هذا النموذج مفيد عند الرغبة في اختيار الاستراتيجيات

الملائمة لإدارة الصراع بطريقة فعالة.



مزايا وعيوب الصراع

عزيمي المدير المرتقب

تأكد أنه

لا حياة بدون صراع

فالصراع ضروري لاستمرار الحياة .. فالصراع يحافظ على السلالات
الجيدة .. ويقضى على السلالات الضعيفة .. بما يتضمن بقاء الأقوى
والأفضل .. ومن ثم استمرار تدفق الحياة بقوة وتجدد.

ولكن

زيادة الصراع لها مخاطرها ..!!

كما أن

القضاء على الصراع له أيضا مخاطره ..!!

ومن ثم

فإنه يجب المحافظة على الحد الأدنى من الصراع واللازم لإضافة
روح الحياة ومتعتها ..



مزاياء وعيوب الصراع

٢- عيوب الصراع	١- مزاياء الصراع
يؤدي إلى نقص الأنشطة الترفيهية من جماعات العمل والتركيز على الميول العدوانية	قد يؤدي الصراع إلى إزاحة الستار عن حقائق ومعلومات تساعد في تشخيص بعض المشاكل الفعلية في جو العمل.
- شيوع التوتر والغيبة والنميمة وتزايد الأحقاد بين جماعات العمل.	قد يؤدي الصراع إلى اكتشاف طرق جديدة للتخفيف من حيلته بل ومنع تكرار حدوثه.
يؤدي إلى تفكك جماعات العمل مما يفقدها قوتها وصلابتها.	قد يؤدي الصراع إلى تغيير في الوضع القائم إلى الوضع الأفضل.
يترك آثاراً نفسية سيئة لدى العاملين.	قد يؤدي الصراع في نهايته إلى إحداث حالة من التعاون بين أفراد جماعة العمل.
إضاعة الوقت والجهد.	تشجع حاجات الأفراد ذوي الميول العدوانية.
غالباً ما يؤدي الصراع إلى نتائج هدامة ولا سيما في حالة صراع النصر والهزيمة	تشجع على الحلول الابتكارية



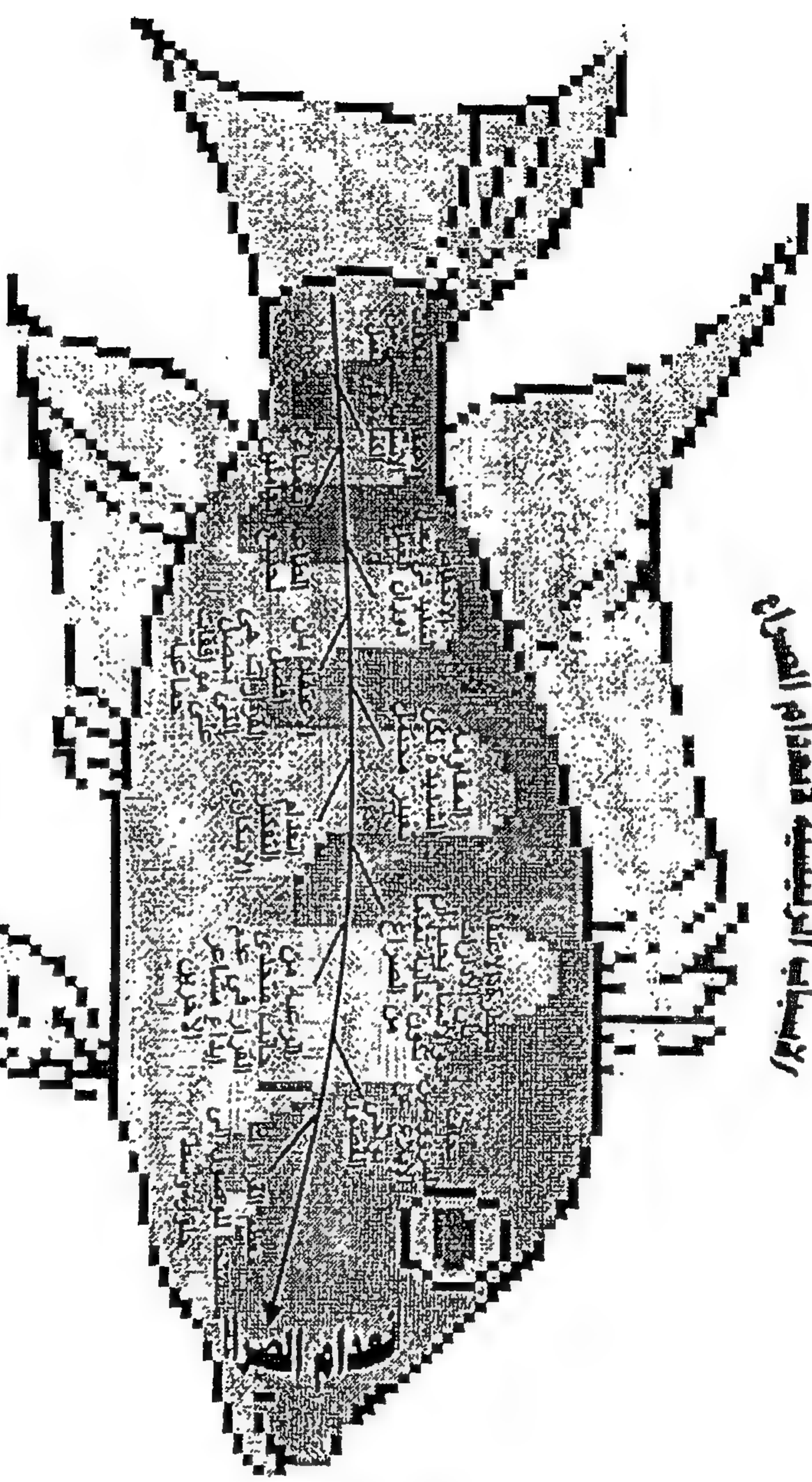
هذا ويلاحظ بصفة عامة ضرورة وجود حد أدنى للصراع لأن
انعدام الصراع يعنى الموت وفيما يلي الأسباب الرئيسية لانعدام الصراع:

- ١- الاعتقاد بأن العلاقات الإنسانية أفضل من الكفاءة في العمل.
- ٢- الطاعة العمياء لجميع العاملين.
- ٣- الانخفاض الشديد في معدل دوران العمل.
- ٤- الاعتقاد بأن أفضل القرارات هي التي تحصل على موافقات
جماعية.
- ٥- المقاومة الشديدة لكل تغيير محتمل.
- ٦- انعدام التفكير الابتكاري.
- ٧- سيطرة الاعتقاد بأن الإدارات والأقسام يجب أن تكون خالية تماماً
من الصراع.
- ٨- الرغبة من جانب متخذي القرار في عدم إيذاء مشاعر الآخرين.
- ٩- يخاف الرؤوسون الإبلاغ عن نواحي القصور.
- ١٠- معظم القرارات تتخذ للوصول إلى حلول وسط.



رأس سحاب الرئيسية لأندام الصواع

خمسكة الميعة



إدارة الصراع^(١)

تتطلب إدارة الصراع إجراء تشخيص منظم ومرتب للمشكلات وذلك للتقليل من احتمالات حل المشكلة الخطأ في حين كان يجب حل المشكلة الصحيحة ويشتمل التشخيص الشامل على قياس ما يلي^(٢):

- ١- حجم الصراع على مستوى الفرد والجماعة.
 - ٢- أساليب معالجة صراع أعضاء التنظيم مع الرؤساء والمرؤوسين والنظراء.
 - ٣- مصادر الصراع.
 - ٤- فاعلية التنظيم والأفراد والجماعات.
- هذا ويجب أن يشتمل تحليل البيانات التشخيصية على ما يلي:

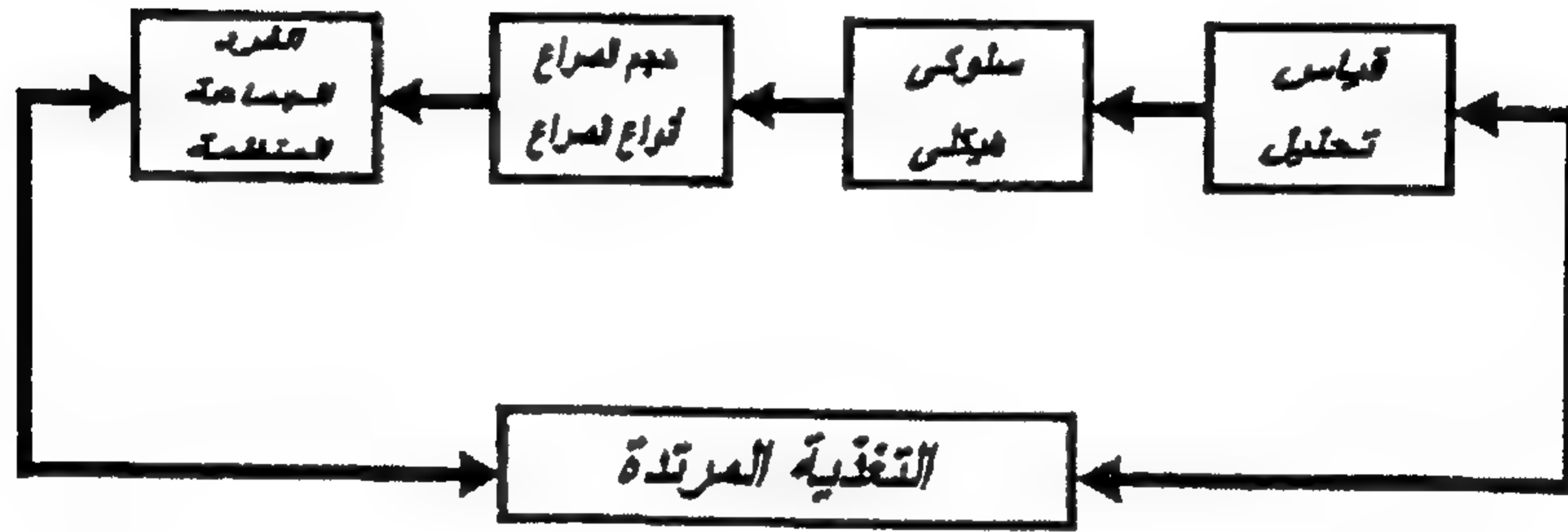
- ١- حجم الصراع وأنواعه على مستوى الإدارة والوحدات والأقسام
- ٢- علاقات الصراع وأنواعه ومصادره.
- ٣- علاقات الصراع وأنواعه وفاعليته.

(١) د. أفضال الرحيم وآخرون- استراتيجية الإدارة الصراع في المنظمات الكبيرة - المجلة العربية للإدارة - العدد الأول - السنة العاشرة ١٩٨٦ ص ٩٩.

(٢) يقصد بإدارة الصراع مجموعة الوسائل والأساليب التي تستخدم للوصول بالصراع إلى مستواه الأمثل.

ويجب أن تبين نتائج التشخيص ما إذا كانت هنالك حاجة للتدخل
ونوع التدخل المطلوب "سلوكي - هيكل" لإدارة الصراع وفيما يلي شكلاً
توضيحياً لنموذج إدارة الصراعات التنظيمية:

نموذج لإدارة الصراعات التنظيمية



هذا ويلاحظ أن وسائل إدارة الصراع تختلف باختلاف مستويات
الصراع وذلك على النحو التالي:

1 - إدارة الصراع داخل الفرد:

هناك العديد من الوسائل التي تستخدم عند هذا المستوى منها ما يلي:

أ- **السمو:** ويعنى تنقية الدوافع الغريزية وتوجيه تلك الطاقة إلى تعبيرات مقبولة فمثلاً العامل الذي يشعر بالغضب يمكن أن يصبح هذا الغضب في حالة التعبير الصريح عنه إلى طاقة هدامة لذا فمن المفضل أن يحول العامل طاقة الغضب إلى الانهماك في العمل وإتقانه.

ب- **التعويض:** فالشخص الذي قد يصاب بالقصور في إحدى مهاراته قد يعوض ذلك بدرجة عالية من الكفاءة في مجال آخر فالطالب الذي يفقد القدرة على التكيف مع زملائه قد يكرس كل جهده في الدراسة ويحصل على تقديرات عالية.

ج- **الانسحاب:** ويعنى تجنب الأفراد المتسببين في الصراع علماً بأن هذا الانسحاب قد يؤدي إلى زيادة حدة الصراع حيث يصاب الفرد المنسحب بعدم الثقة واللامبالاة وعدم الاحترام.

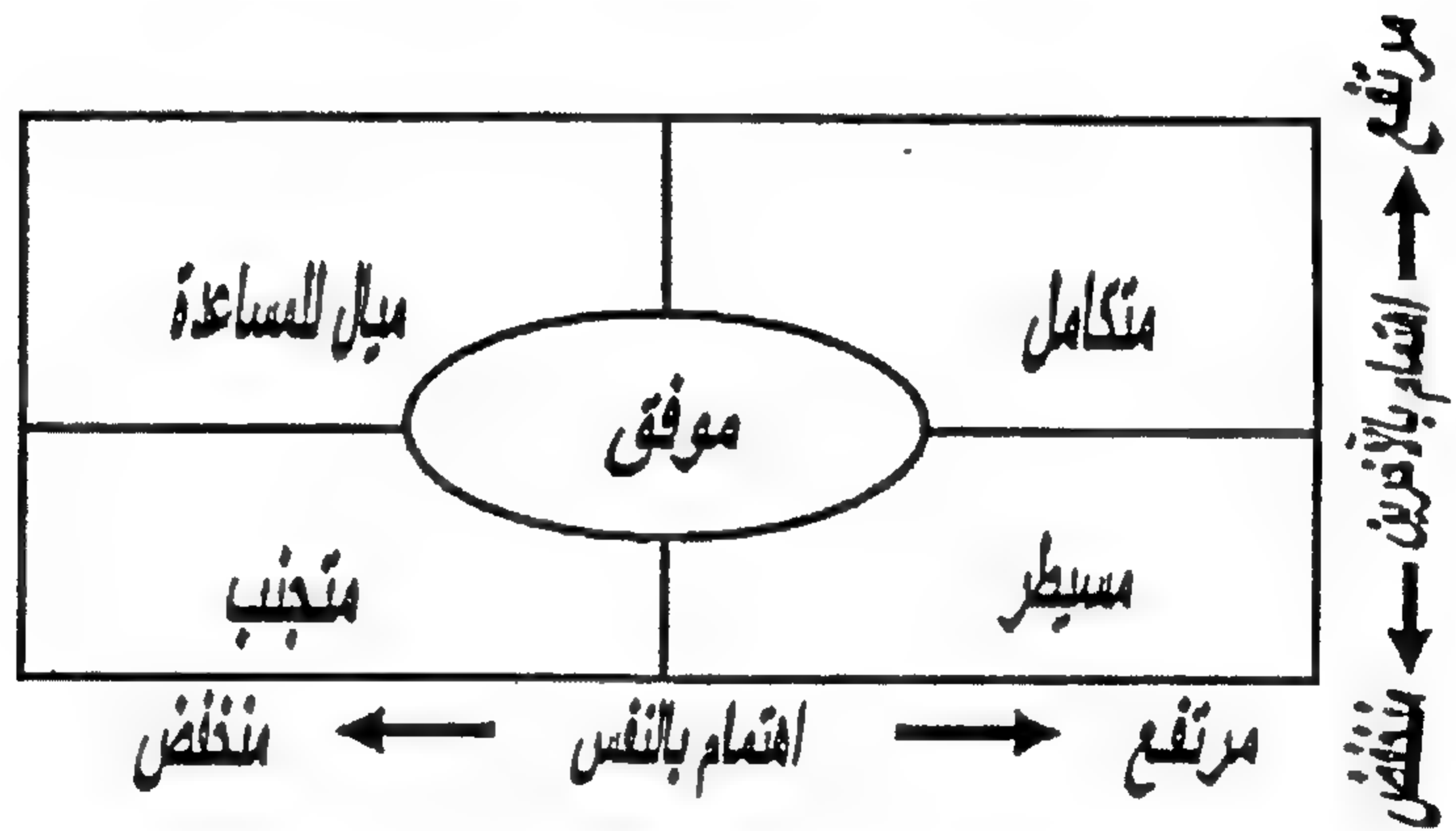
د- **التبرير:** ويعنى أن يخلق الفرد سبباً مقبولاً اجتماعياً لتصرفاته بدلاً من السبب الحقيقي لتبرير سلوكه فقد يبرر الطالب رسوبه في الامتحان بفقد كتابه الذي كان يدرس فيه.

هـ- **الإسقاط:** ويعنى التخلص من الشعور بالذنب وال فشل بإسقاط أو إصاق المخاوف والرغبات والأفكار غير المقبولة اجتماعياً بشخص آخر.

2- إدارة الصراع بين الأفراد:

يمكن هنا التمييز بين خمسة أساليب لمعالجة الصراع بين الأفراد يوضحها النموذج التالي:

نموذج لأساليب معالجة الصراع بين الأفراد



وفيما يلي شرحاً موجزاً لهذه الأساليب.

١. التكامل "المواجهة"

حيث تعنى هذه المنطقة اهتمام كبير بالنفس وبالآخرين وبالتالي فهي تعنى الاعتراف صراحة بالصراع والاستعداد لتبادل المعلومات واختبار الخلافات للوصول إلى حل فعال يكون مقبولا من جميع الأطراف ورغم أن المواجهة هي من أفضل الوسائل التي تستخدم لتناول القضايا والموضوعات الإستراتيجية ذات الصلة بالأهداف والسياسات والتخطيط طويل الأجل إلا أن هناك بعض العوقات التي تمنع استخدامها مثل^(١) :

- ١- متطلبات العمل قد لا تسمح بالوقت الكافي للمواجهة.
- ٢- شعور المدير بأن دوره الإشرافي لا يسمح له بالدخول في مواجهة مع الرؤوس.
- ٣- معايير الجماعة "مثل المشاركة في المشاعر" قد تمنع المدير من إظهار مشاعر سلبية نحو الآخرين.

(١) R. Walton, Interpersonal Peace Making: Confrontational third party consultation, (Reading Mass: Addison – Wesley 1969) P. 76.

ب- المسيطر "الإجبار"

تعنى هذه المنطقة اهتمام كبير بالنفس وقليل بالآخرين ومن ثم يتم اللجوء إلى أسلوب التهديد ويكون الحل الناتج هنا في صالح طرف واحد من أطراف الصراع وقد يؤدي ذلك إلى فقدان الدافع على العمل أو تجاهل المعلومات والبدائل ومع ذلك يكون اللجوء إلى هذا الأسلوب فعالاً في بعض الحالات مثل^(١) :

- ١- وجود حالات طارئة أو ضرورة لاتخاذ قرارات سريعة.
- ٢- محاولة بعض الأطراف استغلال طرف ما واحتياج هذا الطرف إلى اتخاذ تصرف سريع لحماية نفسه.
- ٣- اتخاذ قرارات غير مرغوب فيها ولكنها تكون ضرورة لبقاء ونمو المشروع.

^(١)K. Thomas "Conflict and Conflict Management" in Handbook of industrial and organizational psychology, ed M.. Dunnette (Chicago: Rand Mc Nally 1976) PP. 889-935

ج- التجنب "التجنب"

وفي هذه المنطقة يكون هناك اهتمام قليل بالنفس وبالآخرين وبالتالي فهي تعنى عملية الانسحاب من الصراع وقد يؤدي ذلك الأسلوب إلى إحداث تأثير سلبي غير أنه يكون مفيداً في الحالات التالية:

- ١- أن تكون المشكلة ضئيلة بحيث لا تستحق الوقت والجهد لمواجهة الصراع.
- ٢- أن تكون قوة المدير منخفضة نسبياً بالمقارنة مع الأطراف الأخرى وفرصته قليلة لإحداث التغيير.
- ٣- أن يكون هناك آخرون يمكنهم حل الصراع أفضل من المدير.

وذلك علماً بأن له محاذير عديدة أهمها :

أ- يحد من مساهمات الأفراد.

ب- حلولة مؤقتة.

د- الميل للمساعدة "التهدئة"

في هذه المنطقة يكون هناك اهتمام منخفض وقليل بالنفس واهتمام كبير بالآخرين ومن ثم يمكن اللجوء إلى التهدئة بمعنى أن يتصرف المدير كما لو كان يعتقد أن الصراع سيزول بمرور الوقت ويستلزم ذلك الأسلوب من المدير أن يضحى باهتماماته وحاجاته الخاصة في سبيل الاهتمام بأطراف الصراع وعادة ما يعبر عن ذلك الأسلوب بالمسائل العاطفية ولذلك فإن فاعليته ضعيفة في التعامل مع الكثير من المشاكل وإن كان يصلح عندما يصل أطراف الصراع إلى نقطة الانفجار.

هـ- الموفق "الحل الوسط"


في هذه المنطقة يكون هناك اهتمام متوسط بالنفس وبالآخرين ومن ثم يمكن اللجوء إلى الحل الوسط والذى يعنى أن يتخلى كلا الطرفين عن شيء أو مكاسب معينة للوصول إلى قرار مقبول ويفيد ذلك الأسلوب عندما تكون أهداف الأطراف المتصارعة متبادلة ويتوقف تحقيقها على الطرف الآخر أو أن كلا طرفي الصراع متساوون في القوة⁽¹⁾.

(1) M. Deutsch, The Resolution of Conflict Constructive and Destructive Processes, 24-1969, P. 216.



المنافس	التعاون
فرض السيطرة ربح / خسارة	دمج حل المشاكل ربح / ربح
قبول التسوية	
المشاركة خسارة / خسارة	
المنسحب	قبول البديل
الانسحاب	التهدئة خسارة / ربح





ويتم تحسين العلاقة بين جماعتين بينهما صراع من خلال المواجهة
المبرمجة على النحو التالي:

الخطوة الأولى:

يقوم المستشار الخارجي بالاجتماعي مع قادة كل مجموعة على حدة
لمعرفة ما إذا كان لديهما استعداد لتحسين العلاقة بين المجموعتين.

الخطوة الثانية:

يجتمع كل فريق على حده ويدون ما الذي يتوقعه من المجموعة
الأخرى وما الذي تتوقعه المجموعة الأخرى منهم.

الخطوة الثالثة:

يجتمع الفريقان معا ويشتركون في عرض وجهة نظر كل منهما
ويجب أن يصر المستشار الخارجي على عدم مناقشة التصورات ولكن
يسمح فقط بتحديد معاني الكلمات أو التصرفات ثم تقوم كل مجموعة
بعرض ما تتوقع أن تدوله المجموعة الثانية عنها.



الخطوة الرابعة:

تعود المجموعتان إلى الاجتماع بانفراد حيث تتسم مناقشة ما عرفوه عن انفسهم وعن الآخرين وبطبيعة الحال سيكتشفون حقائق ومغالطات وسوء اتصال وفهم ثم يقومون بتحديد اولويات للقضايا التي يجب التصدي لها وحلها.

الخطوة الخامسة:

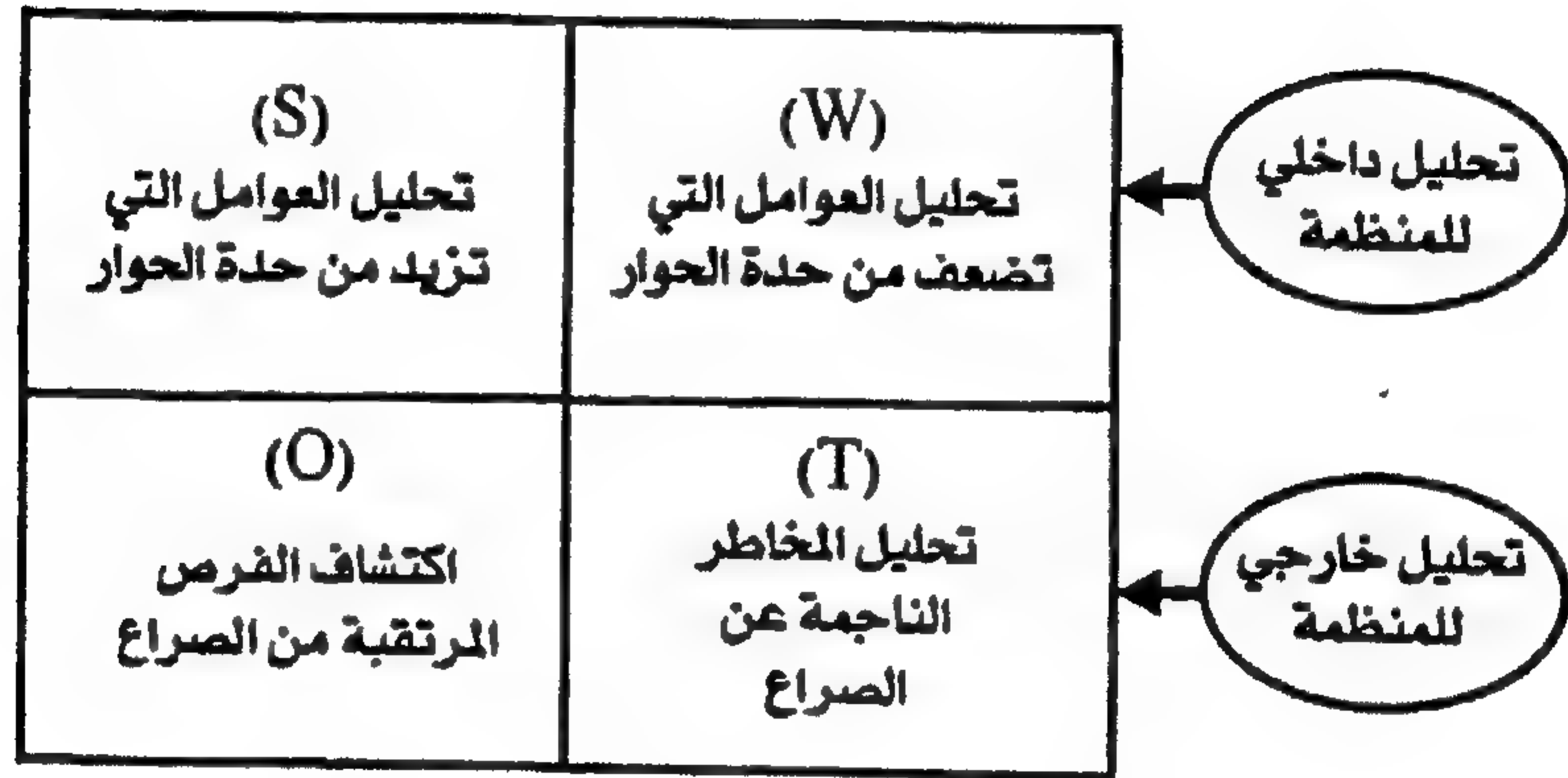
تعود المجموعتان للاجتماع معا حيث يقومان بعرض قوائم الأولويات وبعد مناقشة تلك القوائم يتم الاتفاق على الأولويات ويتفقان على من الذي يجب أن يفعل ماذا؟ ومتى؟

الخطوة السادسة:

متابعة بين القادة للمجموعتين لمعرفة ماذا تحقق.



ويمكن استخدام مدخل للتحليل الرباعي Swot لمساعدة المنظمات
على وضع السياسة الملائمة لكل موقف من مواقف الصراع وذلك على
النحو التالي:





نماذج اتصالية لتسوية الخلافات على مستوى الأفراد⁽¹⁾

بالإضافة إلى أساليب إدارة الصراع الخمسة السابقة فقد يكون من المفيد التفكير في بعض النماذج الاتصالية التي يمكن استخدامها جنباً إلى جنب مع تلك الأساليب.

أ- النموذج سداسي الخطوات:

منطوق النموذج:

كلما زادت قدرة الطرفين على اتخاذ القرارات معاً زاد احتمال الوصول إلى نتيجة ناجحة.

خطوات النموذج:

١- تحديد الخلاف الظاهر وهنا نشير إلى أنه ليس المهم فقط أن تعرف ما تعتقد أنت أنه مشكلة ولكن من المهم أيضاً أن تخمن الطريقة التي يرى بها الطرف الآخر المشكلة.

٢- حلل الموقف وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

(1) جيرى ويزينسكى - تسوية الخلافات في العمل - مكتبة جرير - الرياض
- غير مبين سنة النشر ص 23



١- من هم أطراف الخلاف؟

ب- ماذا حدث بالضبط؟

ج- أين نشأ الخلاف؟

د- متى نشب الخلاف؟

هـ- لماذا نشب الخلاف؟

و- كيف نشب الخلاف؟

٣- إيجاد البدائل وهذا يتطلب منك الإجابة على الأسئلة التالية:

١- هل حدث هذا الموقف من قبل؟ إذا كان كذلك فماذا حدث بشأنه؟

ب- هل هناك سياسة يمكن إتباعها في تحديد الحل؟

ج- كيف يمكن أن يؤثر الحل على المواقف المتشابهة في المستقبل؟

٤- التنبؤ بنتائج كل بديل وذلك من خلال تحديد كل بديل وطرح السؤال "ماذا لو؟".

٥- حدد البديل واتفق عليه حتى تشعر بالثقة بأنك قد توصلت إلى أفضل حل لجميع أطراف الخلاف وفقاً للمعلومات المتاحة لك.

٦- قيم نتائج تطبيقك للبديل الذي وقع عليه الاختيار وذلك من خلال تحديد مواعيد لاحقة نلتقي فيها بأطراف المشكلة.



ب- نموذج ديسك DESC:

وهو بمثابة سلوك مباشر للتعامل مع الخلافات بين شخصين ويؤدي غالباً إلى نتيجة "مكسب / خسارة".

منطوق النموذج:

لا يمكنك أن تتوقع أن يفعل الآخرون ما تريد لجرد أنك تريد منهم ذلك.

خطوات النموذج:

- ١- قم بوصف الموقف أي وصف سلوك الطرف الآخر بأوضح ما يمكن مع تجنب الأحكام العامة.
- ٢- عبر عن مشاعرك حيث يتيح ذلك للطرف الآخر أن يعرف بوضوح أن المشكلة غير مقبولة ويجب حلها.
- ٣- حدد ما تريد حدوثه وذلك حتى تقلل من فرص التفسير الخاطئ.
- ٤- العواقب وتعنى ترك الشخص الآخر يطلع على النتيجة المتوقعة وهنا علينا أن نتأكد من معرفة الآخرين للنتائج الإيجابية المحتملة إذا حدثت التغيرات المطلوبة.

ج- نموذج أيو AEIOU:

منطوق النموذج:

تفترض النوايا الحسنة أن الشخص الآخر يهدف إلى الخير ولا يحاول أن يثير خلافاً.

خطوات النموذج:

- ١- افترض أن الشخص الآخر يهدف إلى الخير لأنك إذا فعلت ذلك فسيزيد بشدة احتمال حل الخلاف.
- ٢- عبر عن مشاعرك بما ترى أنه نية حسنة وعليك التأكيد على ذلك بوضوح.
- ٣- حدد ما الذي تريد حدوثه دون أن تضع الطرف الآخر في موقف دفاعي.
- ٤- النتيجة المتوقعة وهنا يجب التركيز على التوقعات الإيجابية للطرفين.
- ٥- التفاهم على أسس مشتركة وهنا يجب أن تكون مستعداً لقبول الحل الوسط.

3- إدارة الصراع بين المجموعات:

توجد ثلاثة اتجاهات فكرية هنا تتمثل فيما يلي⁽¹⁾:

أ- الاتجاه التفاوضي:

ينصب هذا الاتجاه على حل الصراعات التي تنشأ بين المجموعات التي تتنافس على الموارد المحدودة حيث يسعى هذا الاتجاه إلى محاولة زيادة تدفق الموارد المتاحة أو تخفيض الطلب من الأطراف المتنافسة.

ب- الاتجاه البيروقراطي:

وينصب هذا الاتجاه على حل الصراعات التي تنشأ عن علاقات السلطة الراسية في التنظيم الرسمي وذلك من خلال رغبة الرؤساء فرض سيطرتهم على الرؤوسين ومقاومة الرؤوسين لذلك الاتجاه ويتم حل الصراع هنا من خلال استبدال قواعد البيروقراطية الصارمة بأسلوب العلاقات الإنسانية في الرقابة.

(1) P. Lawrence and J. Lorse, Organization and Environment, (Hoomewood II Richard D. Irwin 1967) PP. 116-124.

ج- اتجاه النظم:

وينصب هذا الاتجاه على حل الصراعات التي تنشأ كنتيجة لعدم التنسيق بين النظم الفرعية ولاسيما على العلاقات الأفقية بين الإدارات المختلفة "إدارة التسويق - الإنتاج - التمويل - الأفراد..."

ويعتمد حل الصراع هنا على عدة عناصر منها:

- ١- تعديل نظم الحوافز أو الاختيار السليم للأفراد.
- ٢- تقليل درجة الاعتماد المتبادل بين الوظائف وذلك من خلال تخفيض الاعتماد على الموارد المشتركة وتخفيض الضغوط التي تمارس للحصول على الإجماع في اتخاذ القرارات.

طرق مواجهة النزاع^(١)

الطريقة	المواقف التي تصلح فيها
١- القوة / التنافس	١- في حالة الطوارئ.. أو المواقف غير العادية.. حيث يلزم اتخاذ قرار سريع وحاسم. ٢- في حالة الأمور الهامة والتي لا تلاقى تأييد من الآخرين كتخفيض التكاليف وتطبيق النظم والقواعد. ٣- في الأمور الحيوية التي تتعلق بمركز الشركة وربحياتها ومركزها في السوق.
٢- التعاون / المشاركة	١- عندما يراد إيجاد حل متكامل للنزاع، حيث ترتفع درجة أهمية المصالح المتنازع عليها. ٢- عندما يراد التعلم والإفادة من الآخرين. ٣- للحصول على مرئيات الأطراف الأخرى التي تركز على أسس ومنطلقات مختلفة. ٤- للحصول على التزام الأطراف بالوصول إلى حل. ٥- التعرف على، وتسوية، المشاعر التي تدخلت في العلاقات.

(١) د. على عبد الوهاب - مخاطر تدريبه.

الطريقة	المواقف التي تصلح فيها
٣- التوفيق/الوسط	<p>١- عندما يرتفع درجة أهمية الأهداف، ولكن لا تستحق التنافس أو القوة.</p> <p>٢- عندما تريد الأطراف المختلفة بلوغ أهداف متنافسة.</p> <p>٣- للحصول على حل مؤقت لقضية معقدة.</p> <p>٤- للوصول إلى حل عاجل بسبب ضغط الوقت.</p> <p>٥- يستخدم بديلا للمشاركة أو التنافس.</p>
٤- التجنب/ التحاشي	<p>١- عندما لا يكون الأمر مهما، أو هناك أمور أهم.</p> <p>٢- عندما لا تكون هناك فرصة لتحقيق المصلحة المتنازع عليها.</p> <p>٣- عندما تكون تكاليف (أو متاعب) الحل تفوق المزايا المحصلة منه.</p> <p>٤- لإعطاء الفرصة للأطراف المتنازعة للهدوء واكتساب منظور جديد.</p> <p>٥- عندما يكون جمع المعلومات أهم من الحصول إلى حل عاجل.</p> <p>٦- عندما يستطيع آخرون علاج النزاع بفاعلية أكبر.</p> <p>٧- عندما تتضمن المشكلة أعراضا أو مدلولات عن مشكلة أخرى.</p>



الطريقة	المواقف التي تصلح فيها
٥-التسوية/ التكيف	<p>١- عند الاعتراف بالخطأ، فرصة للتعلم وتبادل الحجج.</p> <p>٢- عندما يكون الأمر بالنسبة للآخرين أكثر أهمية منه بالنسبة إليك، المنطق هنا يوجب مراعاة مصالح الآخرين.</p> <p>٣- لبناء علاقات قوية تنفيذ في أمور أخرى مستقبلية.</p> <p>٤- لتخفيف الخسارة عند حدها الأدنى، عندما يكون من الواضح كسب الطرف الآخر.</p> <p>٥- عندما يكون الانسجام والاستقرار ضروريا للمنظمة.</p> <p>٦- إعطاء الفرصة للأفراد (المرؤوسين) للتنمية عن طريق التعلم من أخطائهم.</p>



مقارنة طرق مواجهة النزاع

الطريقة	الهدف	موقفك	المنطق الأساسي	النتيجة المتوقعة
١- القوة/ التنافس	بلوغ المصلحة	أنا أعرف الصحيح، لا تناقش حكمي أو سلطتي	لا بأس من جرح بعض المشاعر في سبيل الموقف الذي التزمت به	أنت تشعر بالبراءة والآخرون بالهزيمة
٢- التجنب/ التحاشي	عدم التعامل مع النزاع	أنا محايد بالنسبة لهذه القضية دعني أفكر فيها	الاختلافات سيئة في حد ذاتها لأنها تسبب التوتر	المشكلات لا تحل استمرار الإحباط
٣- التوفيق/ الوسط	الوصول سريعا إلى اتفاق	دعنا نبحث عن حل تتفق عليه كل الأطراف	إذا طال النزاع فإنه يشغل الناس عن العمل ويعطيه شعورا سيئا	الأطراف مستعدة للوصول إلى حل سريع وليس فعلا
٤- التسوية/ التكيف	عدم أغضاب الطرف الأخرى	ما الذي يمكن أن أفعله لتكون راضيا؟ الموقف لا يستحق أن نتخاصم	الحفاظ على العلاقات المنسجمة يجب أن يأخذ أولوية جنسية	يمكن للطرف الأخر أن يستغل الموقف
٥- التعاون/ المشاركة	حل المشكلة جماعيا	هذا موقفني، ما هو موقفك، أنا ملتزم بالوصول إلى أفضل حل ممكن	موقف الطرفين مهم جدا/ الاهتمام بجودة النتائج وسلامة عملية اتخاذ القرار	علاج المشكلة/ شعور الأطراف بالرضا والمعاملة العادلة/ الالتزام بالحل

استراتيجيات مواجهة الصراع

منذ

البداية عزيزي المدير المرتقب .. يجب التنبيه أنه تتعدد الطرق والأساليب التي يمكن اتباعها غير أنه يجب ملاحظة :

(١) إنه من غير العقول القضاء على الصراع تمامًا.

(٢) إنه عند اتباع أي من أساليب مواجهة الصراعات يجب مراعاة.

١- عدم اختيار أي أسلوب من أساليب مواجهة الصراعات بطريقة عشوائية معتمدين على نجاح هذا الأسلوب في فترات ماضية أو لدى المنظمات المماثلة.

يجب مراعاة الظروف والمتغيرات الإنسانية المحيطة بالمنظمة.

بل

ب- قبل اختيار أسلوب مواجهة الصراع يجب تصنيف العمالة الموجودة بالمنظمة حسب المستويات الثقافية والمؤهلات والجنس والسن والبيئة الاجتماعية.

ج- يجب مراعاة العادات والتقاليد والنواحي السياسية والاقتصادية السائدة بالبيئة المحيطة بالمنظمة .

د- يجب في كل الأحوال الحرص على اكتساب ثقة العاملين حتى لا ينقلب الصراع من مجرد صراع بين طرفين إلى تكتل بين العاملين ضد الإدارة.



عزيزي المدير المرتقب

حتى يمكنك إدارة الصراع

اكتسب المهارات التالية:

مهارة اكتشاف الصراع:

- ◀ الكامن
- ◀ المدرك
- ◀ المحسوس
- ◀ الظاهر

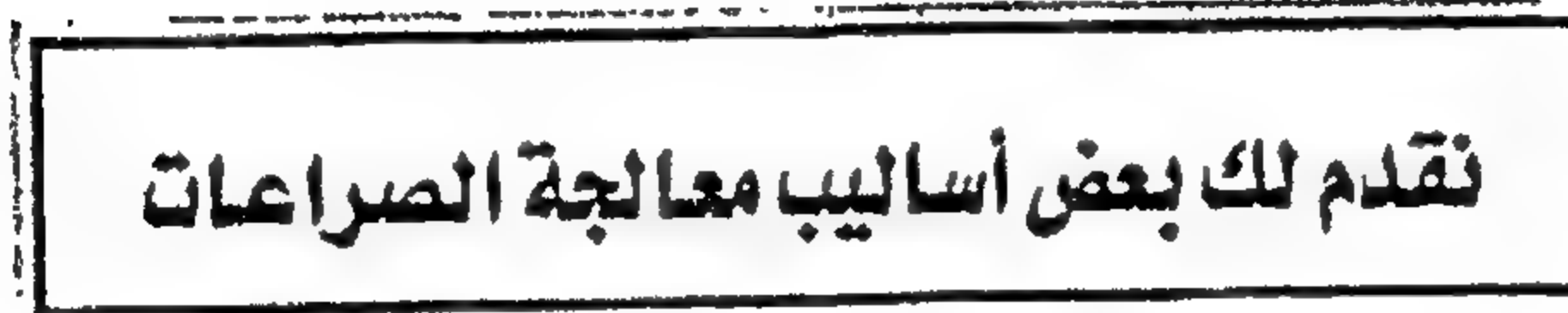
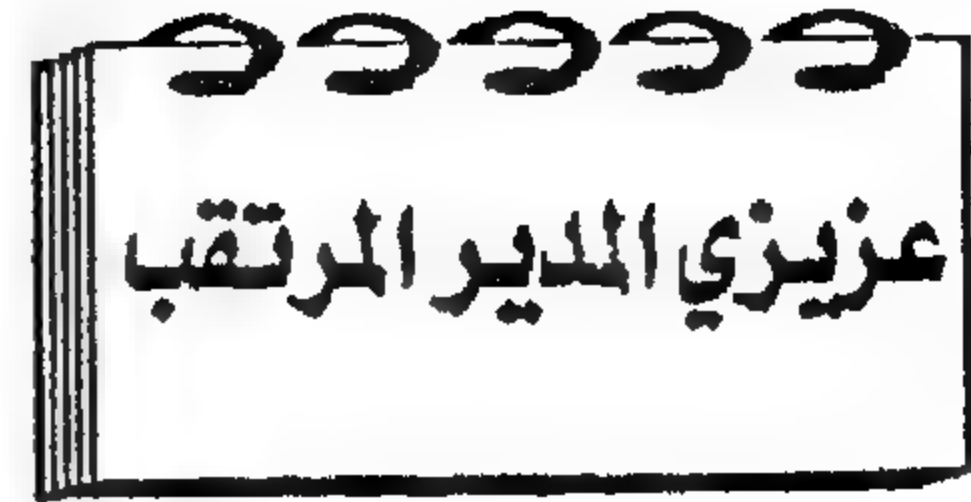
مهارة تشخيص الصراع:

- ◀ الأشخاص
- ◀ القضية
- ◀ المصالح
- ◀ النطاق.

مهارة علاج الصراع:

- ◀ الاندفاع
- ◀ المشاركة
- ◀ المساواة
- ◀ الحفاظ على الصراع.





وهنا تلجأ الإدارة إلى استخدام ما لديها من سلطة في إجبار الأطراف المتصارعة على قبول حل معين .. وعادة ما يتم اللجوء إلى هذا الأسلوب في حالة الإخفاق والعجز عن التوصل إلى تسوية معينة للصراع..



عزيري المدير المرتقب

حتى تحظى على قبول رؤوسيك

احتفظ معهم

بالاتصالات في اتجاهين
وشجعهم على ذلك..

ساعدهم في
اعمالهم

تحرر من عدم
الصبر والغيرة
والخوف والكراهية
وعدم الاستقرار

شاركهم في
اهتماماتهم

اعطهم الحديث المناسب وفي
الوقت المقابل فإنه سوف
يعرفونك أجسن ويفكرون
فيك بطريقة أفضل

(٢) أسلوب المساومة:

وهنا يتم التوفيق بين المطالب المتعارضة لكل طرف .. بحيث لا يكسب كل ما يريد ولا يخسر كل ما يراه حقه ..





عزيزي المدير المرتقب

حتى لا تكون مصدراً للصراع ..

لا تردد في
الاعتراف
بالخطأ

لا تكون
حساساً للنقد
بشكل زائد

كن مستعد
لقبول
الاقتراحات

كن إيجابياً
نحو التعاون

تقبل الأفكار
الجديدة
وتفويض
السلطة



(٣) أسلوب المتفرج:

حيث يكون الصراع هنا قد وصل إلى الاشتعال وبالتالي لا تجدي أي محاولات حالية لعلاجها بما يفرض على الإدارة بقاء الأمور على ما هي عليه .. حتى تخف حدة الصراع..





عزيزي المدير المرتقب

لا تتدخل في الصراع إلا إذا ..

كانت هناك
انقسامات
خطيرة تؤثر
على المنظمة
ككل

كنت مستعدا
للتعبير عن
وجهة نظرك
للإدارة العليا

كنت مستعدا
للدفاع عن
قراراتك التي ربما
لا تلقى قبولا لدى
الآخرين

كنت لا تردد
وجهة نظرك
شخص تحدثت
إليه

كنت لا تعاني
من أي تقلبات
فجائية في
مزاجك
العاطفي

كنت لا تميل إلى
التخلص من
المسئولية بإلقائها
على الآخرين



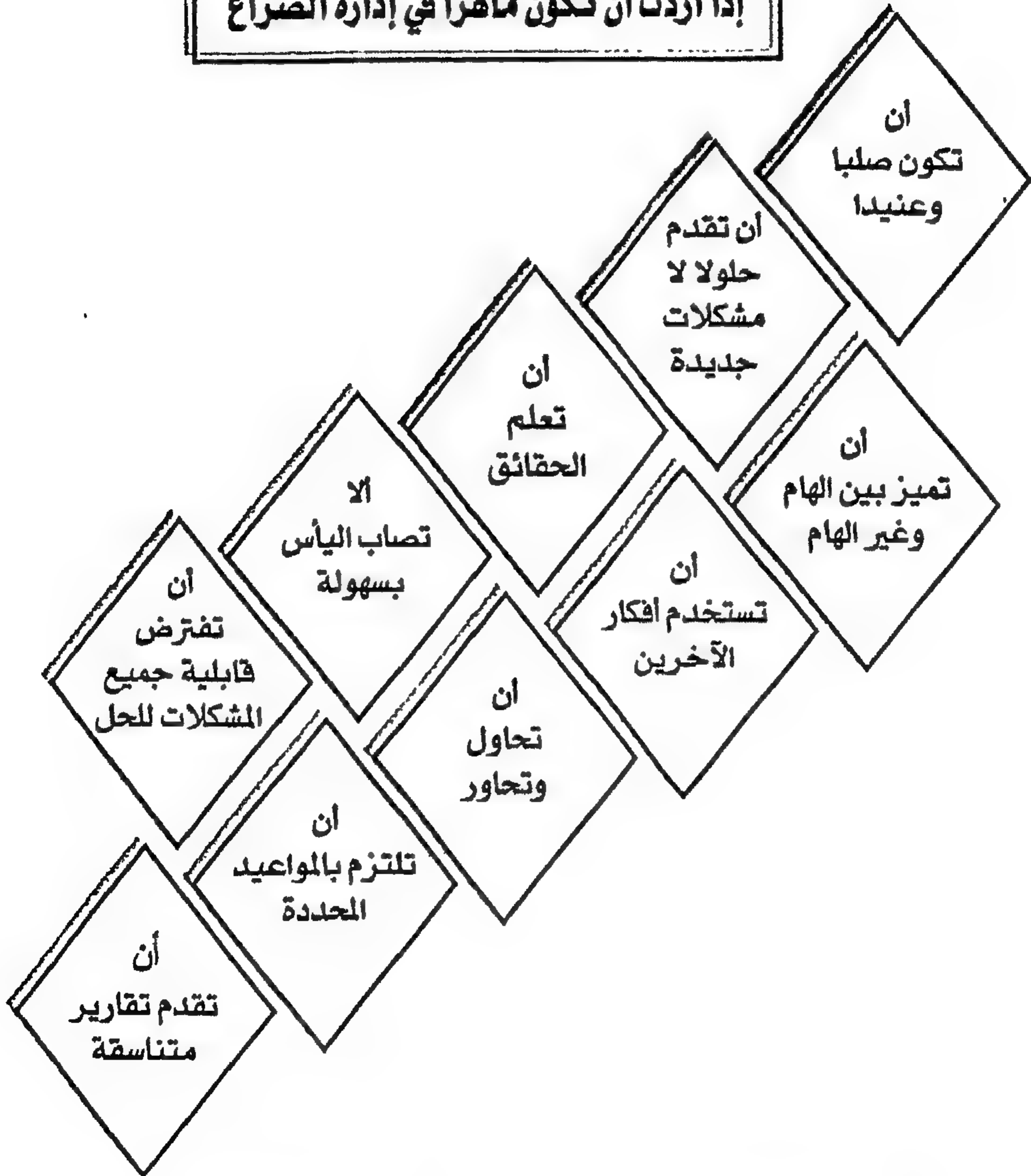
(٤) أسلوب المواجهة :

حيث يتم جمع الأطراف المتصارعة تحت رئاسة مدير محتك ..
ويكشف كل طرف للطرف الآخر وجهة نظره بطريقة واضحة ومباشرة
وبدون أى استفزاز .. وهذا الأسلوب إذا ما تم ممارسته بطريقة سليمة
وتحت إشراف ماهر ودقيق فإنه يؤدي إلى الوصول إلى حل يحقق التراضى
لجميع الأطراف وذلك كله يستلزم :

- (١) تجاهل عامل تباين القوة بين الأطراف المتصارعة.
- (٢) خلق نوع من الثقة المتبادلة بين الأطراف المتصارعة.
- (٣) تعزيز الرغبة في الوصول إلى اتفاق مقبول من الأطراف المتصارعة.
- (٤) إظهار حجم الخسائر المترتبة على حالة عدم الوصول إلى اتفاق.

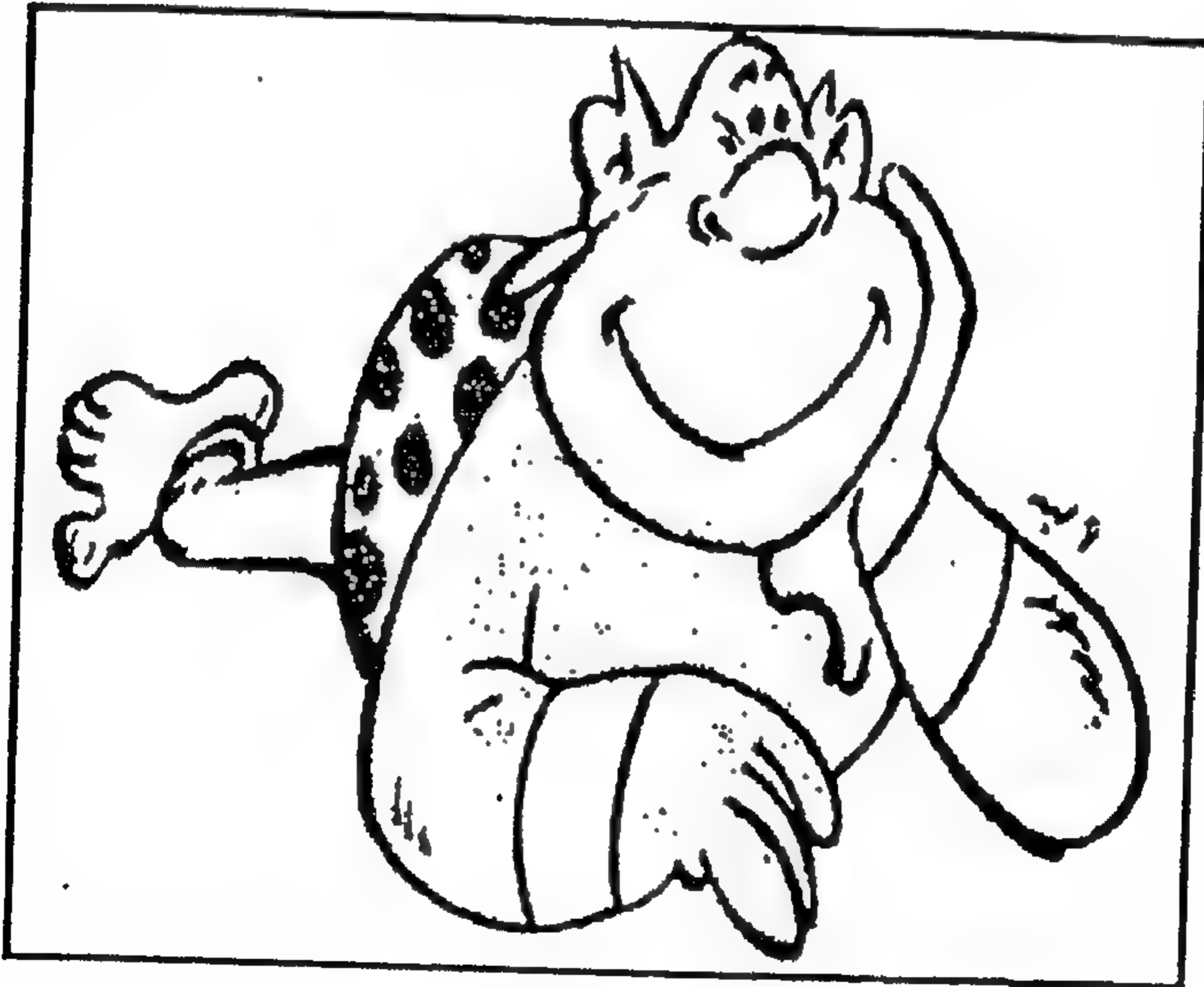
عزيمي المدير المرتقب

إذا أردت أن تكون ماهراً في إدارة الصراع



(٥) الاستعانة بالجهات الاستشارية:

يفضل إتباع هذا الأسلوب إذ أثر أحد أطراف الصراع على التمسك بموقفه استنادا على قوته التي يعتقد أنها تفوق قوة الطرف الآخر. وعادة في مثل هذه الظروف ما تستخدم الجهات الاستشارية أساليب متعددة منها تدريب الحساسية وتنمية التنظيمات..





(٦) أسلوب التعديل التنظيمي:

حيث يمكن إدارة الصراع من خلال تغيير في الأهداف التي تسعى الأطراف المتصارعة إلى تحقيقها ومحاولة إيجاد هدف مشترك يدفع هذه الأطراف إلى العمل الجماعي على تحقيقه لما فيه من مصلحة مشتركة في التعاون .. كما قد تلجأ الإدارة في بعض الأحيان إلى تعيين ضابط اتصال مهمته القيام بالاتصالات اللازمة بين الأطراف التي تشترك في اتخاذ القرارات وتزويد هذه الأطراف بكل ما تحتاج إليه من معلومات وبما يضمن عدم حدوث الصراعات بينهم ..

استراتيجية تسوية الصراعات

تعمل إستراتيجية تسوية الصراعات على إنهاء حالة السلوك الصراعى الصريح، وذلك بالتعرف على أسباب الصراعات ومصادرة والعمل على حلها. وتظهر البحوث أن هذه الإستراتيجية أكثر الاستراتيجيات فعالية في التعامل مع الصراعات. وتزخر أدبيات الموضوع بالعديد من الطرق التي تستخدم في تسوية الصراعات بدءاً من المدرسة التقليدية في الإدارة إلى المدرسة الحديثة، لذلك سوف نستعرض في الجزء التالي بشكل موجز أهم هذه الطرق.

١ - استخدام القوة والإلزام:

يتدخل في هذه الطريقة أحد مراكز السلطة الأعلى لتسوية الصراعات بين الأفراد والجماعات وأهم مساوئها هو ارتفاع احتمال عدم اخذ معلومات أخرى ذات أهمية عند اتخاذ القرار، وشعور أعضاء الجماعات بأن آراءهم لم تكن محل اعتبار مما يؤدي إلى عدم اكتراثهم وضعف حماسهم لتنفيذ القرار. ولذا فإن هذه الطريقة تضعف روح الابتكار وتنمى الرغبة في التعرف من المسئولية حيث إنها تعمل في النهاية على خدمة أهداف المنظمة فقط. وقد يأتي فرض السلطة من قبل شخص كأحد الرؤساء في المنظمة، أو من قبل تحالف جماعة من الأفراد، أو عن طريق تطبيق قاعدة الأغلبية.



ويتضح أن هذه الطريقة لا تعمل على تسوية الصراع جذرياً، وإنما تعمل على إخماده وخلق موقف الرابع والخاسر، وبالتالي زيادة الحنق والعداء بين الأطراف.

٢- تغيير الهيكل؛

وهو من الطرق المألوفة في تسوية الصراعات التي تنشأ بسبب المشكلات التنظيمية حيث تلجأ الإدارة إلى دمج بعض الوحدات التنظيمية، أو فصل البعض الآخر، أو إنشاء وحدات جديدة، كما قد تعمل على إعادة توزيع السلطات والاختصاصات، أو تطبيق اللامركزية، أو تقليل عدد المستويات التنظيمية وتغيير شكل الهيكل، والحد من الإفراط في التخصص.

٣- إيجاد مراكز للربط والتنسيق؛

يمكن تسوية الصراعات بإيجاد مراكز أو وظائف لبعض المستشارين أو ضباط الاتصال مهمتهم الربط والتنسيق بين الوحدات التنظيمية وحل الصراعات بينها. كما يمكن الاستعانة بدور الممثل الشخصي (الامبودزمان) الذي يعمل على تسهيل الاتصالات وسماع شكاوى الأطراف المتصارعة، والوقوف على وجهات نظر العاملين في المستويات الدنيا من التنظيم، ونقلها إلى الإدارة العليا. ولما كان هذا الشخص يوجد خارج التنظيم الرسمي للمنظمة فهو لا يقوم باتخاذ القرارات لتسوية الصراعات وإنما يتلخص دوره في نقل المعلومات وإزالة سوء الفهم بين الأطراف.



٤- تغليف الصراعات:

يقصد بذلك تقييد تصرفات الأفراد عن طريق السياسات، والإجراءات، وقواعد العمل لإزالة أسباب الصراع التنظيمي ومنع حدوثه في المستقبل. وبالرغم من إسهام السياسات والإجراءات وقواعد العمل للحد من الصراعات إلا أنها قد تكون أحد أسباب نشأتها حيث لا يمكن وضع السياسات والإجراءات التي تغطي الاحتمالات والمواقف الصراعية كافة.

٥- التوفيق:

وهو أكثر الطرق استخداما لتسوية الصراعات، وخاصة في حالات الصراع حول توزيع الموارد. وبمقتضى هذه الطريقة يقدم كل من الطرفين بعض التنازلات في مقابل الحصول على بعض المكاسب من الطرف الآخر. وتتطلب هذه الطريقة إجراء مفاوضات بين الطرفين قد تستمر لفترات طويلة، ولذلك فهي تصلح لتسوية الصراعات الكبيرة، إلا أن الغالاة في المطالب من قبل طرفي الصراع يعتبر من أبرز معوقاتها، كما أنها تتضمن اتخاذ الحل الوسط لمشكلة النزاع مما لا يعتبر بالضرورة الحل الأمثل لها.

٦- الوساطة والتحكيم:

تعتمد هذه الطريقة على دخول طرف ثالث لمساعدة طرفي الصراع لتسوية نزاعاتهم وفي حالة الوساطة يقوم الوسيط بتسهيل عمليات الاتصال بين الطرفين ويعمل على تقريب وجهات نظرهم ولكنه لا يقدم حلاً للنزاع. أما في حالة التحكيم فيتمتع المحكم بسلطة اتخاذ قرار بتسوية الصراع والتزام الأطراف به، وقد تؤدي نتيجة التحكيم إلى وجود موقف الرابع والخاسر مما يتيح الفرص لظهور صراعات أخرى في المستقبل.

٧- طريقة حل المشكلات:

في هذه الطريقة يتم تحويل الموقف الصراعى إلى موقف تعاوني لحل المشكلة، لا يحاول الطرفان فيه إخماد الصراع، أو التوفيق بين مصالحهما بل يعملان للوصول إلى حل ابتكاري وجيد. وتعتبر هذه الطريقة فعالة لتسوية الصراعات إذا ما ركز الطرفان على المشكلة الرئيسية والوقوف على أسبابها بدلاً من الجدل حول توجيه الاتهامات أو للأخذ بالتأثر.

وتفترض هذه الطريقة أن طرفي الصراع لديهما الدوافع لبذل الجهود والوقت لحل المشكلة، وتعظيم مكاسبهما المحتملة، وأن الصراع هو بمثابة قوة دافعة للوصول إلى حل أفضل، وبالتالي جعل كل من الطرفين في موقف الرابع.



وتقوم هذه الطريقة على أساس ممارسة الاتصال الحر بين طرفي الصراع لتبادل الحقائق، والتشخيص الدقيق للمشكلة، ولذلك يطلق عليها أحياناً طريقة المجابهة أو الطريقة التعاونية. ويتوقف نجاح هذه الطريقة على توافر الظروف الآتية:

(١) درجة عالية من الاعتماد المتبادل بين طرفي الصراع تكون دافعا لبذل الجهود نحو حل المشكلة.

(٢) الشعور بحرية الاتصال بين الأطراف.

(٣) وجود مصالح مشتركة محتملة لتحقيق نتيجة للتعاون بين الطرفين.

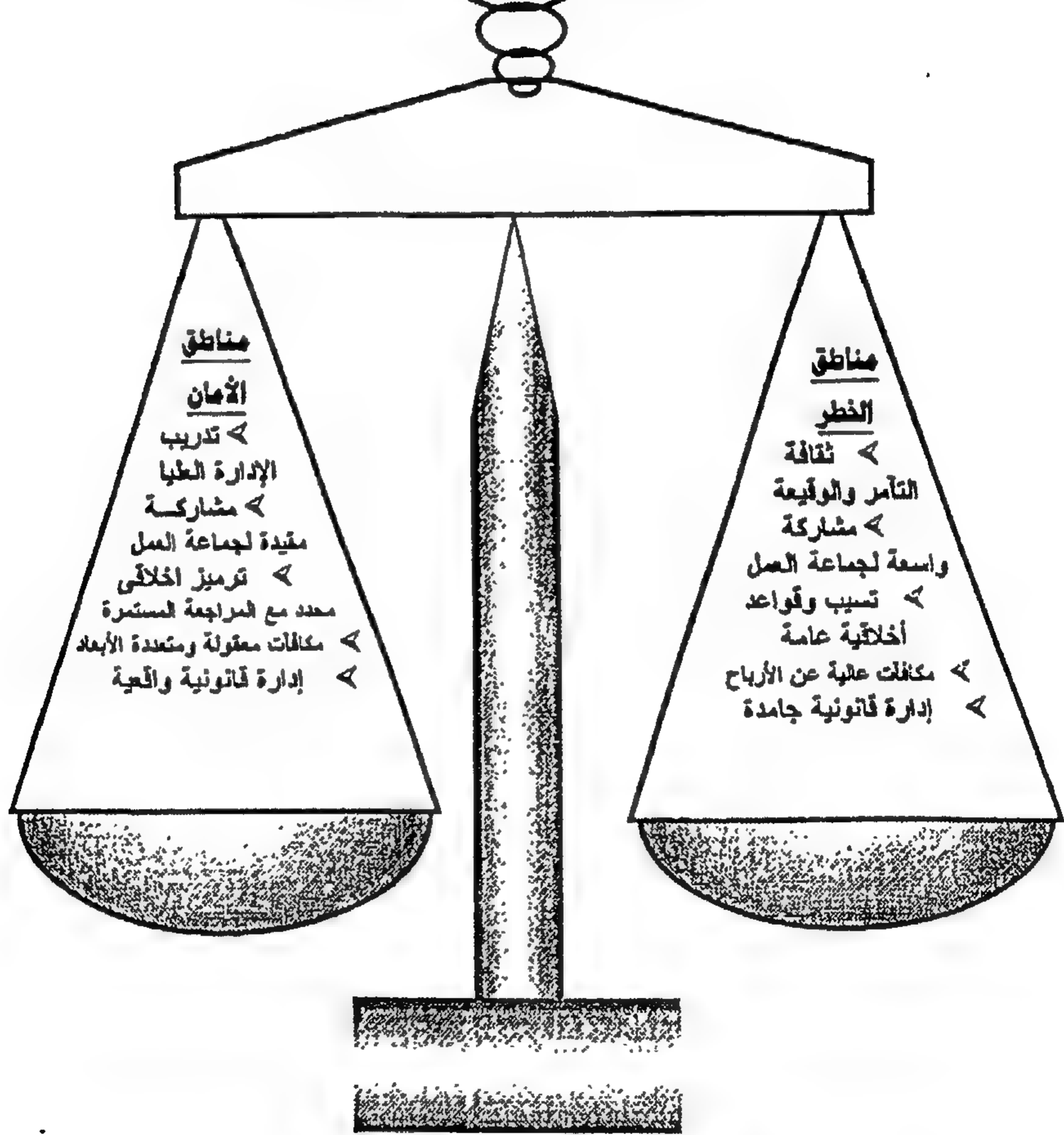
(٤) مساندة الإدارة العليا لممارسة هذه الطريقة.

والى جانب هذه الطرق في تسوية الصراعات يمكن للإدارة أن تعمل على توفير الموارد بين العاملين، وبينهم وبين الإدارة، وتدريب العاملين على تنمية مهارات الاتصال، وممارسة الأنماط السلوكية المختلفة للتعامل مع الصراعات.



عزيزي المدير المرتقب

إليك بيان بمناطق الخطر
والأمان في منظمتك



إرشادات لمواجهة الصراع^(١)

- ① حاول مخلصا أن ترى الأشياء من وجهة نظر طرفي النزاع فهذا يفيد في التواصل إلى حل مرضى.
- ② إذا كنت وسيطا في حل نزاع، قدم اقتراحات، ولا تصدر أوامر.
- ③ كن محايدا ولا تكن متحيزا لأحد الطرفين.
- ④ اجعل الموضوع محل النزاع أمرا ميسورا ووضح أن إصلاحه سهلا هيبا.
- ⑤ استخدم القوة عند اللزوم للفصل بين القوى المتنازعة.
- ⑥ انصت لطرفي النزاع ليس بأذنك فقط ولكن بكل حواسك.
- ⑦ إذا كنت أحد طرفي النزاع تروى بعض الوقت- حاول جاهدا الوصول لحل يرضيك ويرضى الطرف الآخر من خلال التنسيق والتعاون بينكما.
- ⑧ تدخل لفض النزاع دون أي خلفية مسبقة عن موضوع النزاع، فهذا قد يؤثر على تحيزك لأحد الطرفين قبل سماع آرائهم.

(١) أحمد ماهر - السلوك التنظيمي - مرجع سبق ذكره ص ٣٠٣.



- ⑤ قد يلزم الأمر أحيانا ان تفصل وتباعد بين أطراف النزاع فقد يؤدي ذلك إلى التروى ومن ثم إلى إمكانية التوصل إلى حل.
- ⑥ لا تتهاون في إعادة تصميم العمل إذا كان هو السبب في النزاع.
- ⑦ قم بتوضيح المهام والأدوار المطلوبة من الجماعات المتصارعة فهذا يمنع الصراع والتعارض.
- ⑧ إذا كان المورد هو سبب النزاع نقسمه بالعدل بين الجماعات المتصارعة.
- ⑨ خطط لإقامة حفلا أو اجتماعا غير رسميا لتصفية المواقف بين الأفراد المتنازعين.



لتجنب الصراع

تعلم كيف تتعامل مع مثيري المشاكل^(١)

الشخص المجادل

- اتركه يتحدث وعندما يقع في خطأ خذ الخيط وفند آراؤه.
- قاطعه عندما يأخذ نفسه.
- تحدث معه على انفراد وبصفة شخصية للتعرف على ما يضايقه.
- تعامل معه من منطلق حل المشكلات.
- لا تنتقم.

صعب الرأس (المتكف)

- كن إيجابياً معه.
- رد على جمع الاعتراضات بصبر.
- لا تغضب وكن واقعياً.

(1) د. على عبد الوهاب - محاضرات تدريسه



- ◀ تعرف على مشاكله وحاجاته.
- ◀ الجأ إلى استخدام معلوماته إرضاء لغروره.
- ◀ كن حازما.

المتعالي (الذي مادونا)

- ◀ امتدح آرائه وتقبل تعليقاته.
- ◀ لا تسخر منه أو تغضب واستخدم نعم ولكن..
- ◀ أظهر له أهمية العمل الذي يقوم به.
- ◀ أظهر له أهمية الفريق الذي يعمل معه وأهمية العمل كفريق.
- ◀ لا تنتقم.

النتائج:

- ◀ عرفه أنك لا تقبل الحديث عن أحد في غيابه.
- ◀ أسأله : هل تقبل المواجهة؟؟
- ◀ كن واقعيا وأطلب من الجميع العمل كفريق.
- ◀ لا تعطى الفرصة للشك أن يدخل قلبك.
- ◀ علمه عن أهمية الزملاء والأصدقاء.



المعارض:

- ◀ تقبل اعتراضاته وأكد ذاته.
- ◀ تعرف على أسباب الاعتراض.
- ◀ كن صبوراً وواقعياً.
- ◀ تعاون معه على تلافي أسباب الاعتراض.

غير الراضى:

- ◀ تعرف على مشاكله وتعامل معه من منطلق حل المشكلات.
- ◀ قدم له اقتراحات للوصول إلى حل وسط.

المدعى بالمعرفة:

- ◀ تلجأ إلى معلوماته كنوع من الإطراء.
- ◀ تقبل تعليقاته في عرض وجهة نظرك.
- ◀ لا تغضب وحافظ على هدوئك.
- ◀ كن واقعياً.



دائم الشكوى:

- لا تغضب.
- تعامل معه من منطلق حل المشكلات.
- تعرف على المشكلة واسبابها.
- ضع حلولاً لمشكلاته لإزالة أسباب الشكوى.
- كن ناصحاً وصبوراً.

الغاضب:

- خذ المشكلة بكل جدية.
- كن ذو عقل متفتح ولا تغضب مثله.
- لا تأخذ الموضوع بصورة شخصية.
- اجعله ينفث عن غضبه حتى النهاية ولا تقاطعه.
- اجمع المعلومات.
- حل المشكلة وكن ناضجاً.



المشكك

- ◀ التحدث وديًا عن طريقة الاتصال وخطورة التشكك.
- ◀ محاولة إعطاءه الثقة اللازمة لدفع هذا التشكك.
- ◀ منحه مسئوليات أكبر في حل المشكلات.
- ◀ تحليل أدائه وتقييمه.
- ◀ وضعه في برامج تدريبية متخصصة.
- ◀ تغيير طبيعة العمل إذا فشلت المحاولات السابقة.

صعب الميراس (العدواني)

- ◀ التحدث وديًا معه عن مدى خطورة هذا الأسلوب.
- ◀ تقييم أدائه وتحليله.
- ◀ وضعه في برامج تدريبية متخصصة.
- ◀ وضعه في موضع المسؤولية وحل المشكلات.
- ◀ تقييم أدائه وتحليله مرة أخرى.
- ◀ اشغل كل أوقاته في العمل فقط حتى لا يكون هناك وقت لممارسته التصرفات العدوانية.
- ◀ نقله إلى طبيعة عمل أخرى إذا لا فشلت المحاولات السابقة.



دائم الغياب:

- التحدث معه وديًا لمعرفة أسباب الغياب ومحاولة حلها.
- إنذاره شفويًا مع إيضاح خطورة ذلك على أدائه.
- تحليل أدائه وتقييمه.
- وضعه في برامج تدريبية متخصصة.
- النقل إلى طبيعة عمل أخرى إذا فشلت المحاولات السابقة تتناسب مع قدراته.

دائم التغيير:

- التحدث معه وديًا لمعرفة أسباب التأخير ومحاولة حلها.
- إنذاره شفويًا مع إيضاح خطورة ذلك على أدائه.
- إعطائه الجزاء المناسب إذا تكرر التأخير.
- تحليل أدائه وتقييمه.
- وضعه في برامج تدريبية متخصصة.
- النقل إلى طبيعة عمل أخرى.





منخفض الأداء أو الإنتاجية :

- التحدث ودينا معه عن خطورة موقفه وأدائه المنخفض.
- تحليل أدائه وتقييمه.
- وضعه في برامج تدريبية متخصصة.
- تحفيزه.
- تغيير طبيعة العمل إذا فشلت المحاولات السابقة.



استراتيجيات تصعيد الصراع^(١)

قد لا يكون من المألوف في عدد من الثقافات القول بأن هناك قيمة إيجابية للصراعات، ومن ثم العمل على إثارتها أو ترويحها. ولكن عندما يصل الصراع التنظيمي عند حده الأدنى والذي تعاني فيه المنظمة في الخمول، وفقد القدرة على مواجهة التغيرات البيئية، يصبح لزاماً على الإدارة رفع مستوى الصراع لتحقيق نتائجها الإيجابية. ويمكن لرجل الإدارة أن يستعين بعدد من المؤشرات التي توضح له وصول العمل وحل المشكلات، والإذعان التام من قبل الرؤوسين، والمقاومة القوية من العاملين لإحداث التغيير، والانخفاض الشديد لمعدل دوران العمل، والتركيز الشديد على التوفيق في اتخاذ القرارات بدلاً من اتخاذ القرارات التي تهتم برفاهية المنظمة وتحقيق الأهداف طويلة المدى، وخوف العاملين من الاعتراف بعدم معرفتهم بالعمل.

وإذا ما أسفر التشخيص التنظيمي عن انخفاض مستويات الصراع في المنظمة، فإن الخطوة التالية هي استخدام أحد أو بعض الأساليب الآتية لتصعيد الصراع:

(1) د. لطفي راشد السيد - مفهوم الصراع التنظيمي - المفاهيم واستراتيجيات مواجهة - مرجع سبق ذكره - ص ١٩ وما بعدها.

١- تغيير تدفق المعلومات بين الأفراد والجماعات

لما كانت المعلومات أحد مصادر القوة في المنظمة، فإن المشاركة في المعلومات أو حبسها عن الأطراف المعنية وخاصة المعلومات المتعلقة بتقويم الأداء يتيح فرصة لتصعيد الصراعات. كما يساعد التغيير في قنوات الاتصال وتغيير اتجاه سير الرسائل عن قنواتها الرسمية المألوفة على تحريك الصراعات. ويؤدي نقل المعلومات الغامضة إلى إثارة الخلافات لتباين وجهات النظر. ويمكن للإدارة أن تخلق ضغطاً على أفراد التنظيم وذلك بالإفراط في عمليات الاتصال مما يثير فيهم الحماس والرغبة في إحداث التغيير.

٢- تغيير الهيكل التنظيمي

يستخدم تصميم الهيكل التنظيمي إما لتصعيد الصراعات في المنظمة أو الحد منها. وكقاعدة عامة يمكن تحقيق مستويات أعلى من الصراع عندما تكون الوحدات التنظيمية أقل حجماً، وعندما تتجه نحو المزيد من التخصص حيث تميل الجماعات نحو التركيز على تحقيق أهدافها، زيادة عدد الوحدات التنظيمية تصبح المنظمة أكثر تعقيداً، وتزداد الحاجة إلى الاعتماد المتبادل بينهما مما يخلق فرصاً أكبر لظهور الصراعات. إلا أن زيادة حجم التنظيم يتطلب زيادة في التكاليف، ولذا فإن قرار استخدام هذا الأسلوب لا تلجأ إليه الإدارة إلا إذا وصل الصراع إلى مستويات متدنية للغاية واستمر لفترة زمنية طويلة.

ويؤدي إعادة التنظيم لتوزيع السلطات والمسئوليات إلى حالة من عدم التأكد ومن ثم الرغبة في إعادة التكيف، ويرتفع مستوى الصراع خلال فترة إعادة التنظيم مما يدفع الجماعات إلى إجراء تحسينات في طرق أداء العمل. كما أن إضافة أو حذف وحدات تنظيمية، وتعيين بعض رجال الإدارة من خارج المنظمة ممن لديهم قيم وخبرات مختلفة يساعد على تحريك الصراعات.

٣- خلق التنافس بين الأفراد والجماعات:

إن إيجاد البيئة التنافسية بين الأفراد والجماعات عن طريق نظم الحوافز يساهم في تحقيق النتائج الإيجابية للصراع إذا ما أحسنت الإدارة استخدامها، وكانت الحوافز مغرية للعاملين لتحسين الأداء.

٤- استخدام التهديد:

غالبًا ما تكون التهديدات من الوسائل المفيدة والفعالة لإحداث التغيير في الأطراف المتصارعة. ويتوقف نجاح هذه الوسيلة على المصادقية التي تتمتع بها. وتتحقق المصادقية في التهديدات عندما تصدر ممن لديه سلطة توقيع العقوبات وقادر على إدارتها، وأن لديه الرغبة في تطبيق هذه العقوبات، وأن التهديدات تمثل خطرًا حقيقيًا على الأطراف. ويمكن أن تأتي التهديدات بنتائج سلبية، وتفقد دورها في تصعيد الصراعات إذا كانت الأطراف المتصارعة تتمتع بقوة متساوية.



والى جانب هذه الأساليب الرئيسية في تصعيد الصراعات نذكر بعض الأساليب الأخرى ومنها: توسيع نطاق الصراع بإضافة موضوعات جديدة للصراع أو إدخال أطراف أخرى فيه، كما قد تلجأ الإدارة إلى وضع قيود على الوحدات التنظيمية مثل تخفيض الموارد المادية والبشرية، أو تقليص الوقت اللازم لإنجاز الأعمال، أو كسر القواعد التي تحكم العلاقات بين الأفراد والجماعات.



استراتيجية تجنب الصراعات

يميل بعض المديرين إلى تجنب التدخل المباشر في المواقف الصراعية إما لعدم تأكدهم من النتائج المحتملة لتدخلهم المباشر، أو لعدم رغبتهم في الاعتراف بوجود الصراع أو أنه ليس أمراً خطيراً يصعب على طرفي الصراع التغلب عليه.

وتستخدم إستراتيجية تجنب الصراع عادة في المراحل الأولى لتكوين العلاقات، أو عندما لا يتوقع الأطراف تحقيق أية مكاسب من الموقف الصراعي، أو عندما يكون هناك تفاوت واضح في القوة بين الأطراف المتصارعة. ويمكن أن تؤدي هذه الإستراتيجية إلى نتائج إيجابية أو سلبية، فالإفراط في استخدامها قد يؤدي إلى قلة التفاعلات والحد من فرص النمو. ومن الطرق المستخدمة في تطبيق هذه الإستراتيجية ما يلي:

١- تجاهل الصراع:

في حالة التجاهل أو اللامبالاة يفضل المدير أن يكون في حالة حياد، ومن ثم يقع على عاتقه العمل على زيادة الحيدة بين الأطراف بإيضاح عدم أهمية المشكلة لهم وتشجيعهم لتخفيف من حدة مشاعرهم (٢٩، ص ١٠٤). ويلجأ رجال الإدارة إلى هذه الطريقة عندما لا يكون الموقف

الصراعى حادًا، وأن نتائجه غير مكلفة، إلا أنها نادرًا ما تكون فعالة حيث إنها لم تتناول أسباب الصراع والعمل على علاجها.

٢- الفصل بين الأطراف المتصارعة؛

إن عزل الأطراف المتصارعة من الناحية المادية يقلل من احتمال حدوث السلوك العدائي بينهما، وتنجح هذه الطريقة عندما لا تكون هناك حاجة قوية إلى التفاعل والاعتماد المتبادل بينهما. ويمكن الفصل بين الجماعات والأفراد عن طريق تقليل اجتماعاتهم ولقاءاتهم وجعلها على فترات متباعدة، كما أن الاتجاه نحو اللامركزية يحد من تدخل الإدارة المركزية في شؤون الفروع.

٣- الانسحاب من الموقف

إن الذكريات الأليمة لمواقف صراعية في الماضي تدفع لبعض إلى تجنب الصراع بالانسحاب من الموقف، وقد يكون الانسحاب ماديًا، أى يترك موقف الصراع، أو بعدم المشاركة في الموقف بالتزام الصمت أو تغيير موضوع قضية الصراع. وقد يكون الانسحاب من الموقف نفسيًا، وذلك بعدم الاعتراف بوجود الصراع، وكبت الشاعر وأوجه الخلاف، ويحدث ذلك عندما يكون الانسحاب المادى مستحيلًا.

استراتيجية خفض الصراعات

يستخدم بعض الكتاب مفهوم "خفض الصراعات" كمرادف لمفهوم "تسوية الصراعات" والذي يقضى بضرورة إنهاء أشكال الصراع كافة أو الوصول إلى حل لها، وهذا غير صحيح. أما إستراتيجية خفض الصراعات فتهدف إلى الحد من الآثار المدمرة للصراع، وخفض مستوى التوتر والغضب بين الأطراف المتصارعة، وكسب الوقت حتى يستطيع الأطراف حل صراعاتهم. ولتطبيق هذه الإستراتيجية يمكن الاستعانة بعدد من الطرق نركز فيما يلي على أهمها:

١- التلطيف أو تهدئة الموقف:

وهنا تتدخل الإدارة لتخفيف حدة الأعراض الناجمة عن الصراع، وذلك بالتركيز على أوجه التشابه وضرورة العمل سوياً بين الأطراف المتصارعة وتقليل أهمية الخلافات بينها أو تبريرها. وتساعد هذه الطريقة على إدراك وجود أهداف مشتركة بين المتصارعين، وهى تعتبر حلاً قصير الأجل حيث لا تتناول الأسباب الحقيقية لوجود الصراع.

٢- تقنيات الصراع:

وتركز هذه الطريقة على حجم الصراع والعمل على تقسيم القضية الكبيرة للصراع إلى عدد من القضايا الصغيرة التي يمكن التعامل معها.



ويتم تخفيض الصراع هنا بالتحديد الدقيق لموضوع الصراع، والأطراف المشتركة فيه، والوقوف على أسبابه ومن ثم محاولة تقليص عدد المشتركين فيه، والعمل على حل الصراع على مراحل نظراً لصعوبة حل المشكلة في وقت واحد.


٢- إيجاد عدو مشترك؛

عندما تواجه الجماعات المتصارعة عدواً مشتركاً يعمل على تهديدها تسعى إلى تنمية التعاون وزيادة تماسكها لحماية نفسها، ولذلك تتغاضى عن خلافاتها. ويتوقف نجاح هذه الطريقة على مدى إدراك الأطراف لصعوبة مواجهة تهديدات العدو، وأهمية التعاون فيما بينها. وبالرغم من وجود تعاون بين الأطراف لمواجهة العدو، فإن الأسباب الرئيسية للصراع مازالت قائمة وسرعان ما يظهر الصراع فيما بينها عندما يزول خطر العدو المشترك، ولذلك تعتبر هذه الطريقة خفضاً مؤقتاً للصراعات. وأوضح مثال للعدو المشترك الذى تواجهه الجماعات في منظمات الأعمال هو تعرض المنظمة لانخفاض النشاط أو لمشكلات مالية، أو للشراء القهرى من قبل أحد المنافسين.

٤- إيجاد هدف عام مشترك؛

وهذه الطريقة تشبه طريقة إيجاد عدو مشترك إلا أنها تتسم بدرجة أقل من التوتر العصبي. ويعتبر الهدف العام بمثابة دافع قوى لدى الأطراف للحد من خلافاتهم والعمل معاً للوصول إلى الهدف.





ولكي تكون هذه الطريقة فعالة يجب أن تتسم بالخصائص الآتية:

(أ) أن يكون الهدف مرغوبا من قبل الأطراف المتصارعة ويعمل على اجتذاب اهتمامهم.

(ب) أن يتطلب تحقيق الهدف التعاون بين الأطراف، والاعتماد المتبادل بينهم وأن أيا منهم لا يستطيع تحقيق الهدف بمفرده.

(ج) أن يتوقع الأطراف الحصول على عائد من تحقيقهم للهدف.

وتعتبر هذه الطريقة فعالة في خفض الصراعات إلا أنها تتسم أيضا بالصعوبة حيث تتطلب مهارة في التخيل والابتكار لصياغة أهداف تجذب اهتمام الأطراف، كما تتطلب قدرًا من الرقابة على الموارد اللازمة لتحقيقها. وإلى جانب هذه الطرق لتطبيق إستراتيجية خفض الصراعات، تستطيع الإدارة تحقيق ذلك من خلال إعادة تصميم الهيكل التنظيمي بما يسمح بالتعاون والتنسيق بين الإدارات، ووضع القواعد والإجراءات التي تقلل من الاحتكاك فيما بينها، وكذلك العمل على زيادة التفاعل بين الجماعات وقياداتها عن طريق تبادل المعلومات لتنمية التفاهم المشترك وفهم كل منهم للآخر.

القائد الناجح هو القادر على

- أ- تفهم مصادر الصراع وطبيعته، والقدرة على امتصاص الصراعات، والتوسط لحلها مع منع أو التقليل من الصراع الهدف وغيره من أنواع الصراع غير المرغوب فيها.
- ب- العمل على الحد من المنافسة غير المرغوبة فيها بين الأفراد.
- ج- تشجيع الأفراد على تنمية مواهبهم ومهاراتهم وقدراتهم الشخصية.
- د- بحث الاهتمام لدى الأفراد بالعمل الذي يقومون به.
- هـ- التعرف على حاجات ورغبات الأفراد من خلال نظام جيد للاتصالات، مع إدراك كامل بالتغيرات التي تحدث فيها.
- و- إقناع الأفراد بالتغيرات التي قد تطرأ على ظروف العمل.
- ز- الاستغلال الأمثل للعوامل والدوافع التي تؤثر في تصرفات الأفراد والإفادة منها، مع النظر إلى الأفراد، باعتبارهم مجتمعا متمائرا وليس متجانسا فيما يتعلق بعناصر الدافعية والحفز.

انتبه

(أ) إذا زاد الصراع عن المستوى المرغوب فيه فلا بد من تدخل الإدارة لتخفيف حدة ذلك الصراع من خلال بعض الأساليب التالية أو مجموعة منها:

١- أسلوب الإقناع: وهو محاولة إقناع الأطراف المتصارعة بالحلول السلمية حيث أن "السلام سيد الأحكام" ولا جدوى من التعنت والتصلب في المواقف لأن ذلك يؤدي إلى تصعيد الموقف وإلى زيادة الأمر سوءاً. ولكن إذا استطاع أحد الأطراف أن يقابل شدة الطرف الآخر باللين فإنه بذلك يمتص غضبه. إلا أن استخدام هذا الأسلوب لا يؤدي إلى حل جذري للخلافات بين الطرفين حيث تبقى أسباب النزاع كامنة وتجعل احتمالات تفجرها من جديد أمراً قائماً.

٢- أسلوب السلطة: في حالة نشوب صراع بين أفراد التنظيم تقوم الإدارة بتحمل مسئولياتها وتستخدم السلطة الرسمية في إجبار أحد الأطراف أو كلاهما على قبول حل معين. ومن الواضح أن هذا الأسلوب في حل الصراع لا يؤدي إلى إزالة الأسباب ولا يتعدى كونه حلاً مؤقتاً.



٣- أسلوب الوساطة : في حالات كثيرة قد لا تصلح الأساليب السابقة وقد يكون من الأجدى عندئذ الاستعانة بطرف ثالث يتمتع بقوة التأثير على الطرفين ليلعب دور الوسيط. فالنزاع بين الإدارة والعاملين مثلا يتطلب تدخل النقابة للتوسط في النزاع بينهما بسبب ما لديها من قوة في التأثير على كل منهما.

٤- التفاوض أو الحوار: إن التدخل لحل الصراع لا يعنى بالضرورة كسب أحد طرفي الصراع على حساب خسارة الطرف الآخر. فاللجوء إلى التفاوض بين الأطراف المتنازعة ودخولها في حوار صريح ومباشر قد يوصل الطرفين إلى حل يحقق فائدة للجميع وخاصة إذا توفرت المتطلبات التالية:

⊖ استعداد أطراف النزاع للتركيز على أسباب الصراع وترك الأسباب الجانبية.

⊖ مدى إدراك الطرفين إلى ما سيتكبده كل منهم من تكاليف وتضحيات في حالة عدم التوصل إلى اتفاق.

⊖ إدراك الطرفين إلى الخسارة والآثار السلبية التي ستلحق بشخصية الخاسر وسمعته.

⊖ استعداد الطرفين لتقبل وجهة نظر إيجابية تجاه الآخر.

⊖ استعداد الطرفين إلى تجاهل العنجهية واستعمال القوة واللجوء إلى رزانة العقل والمنطق والتفكير السليم.





ب) إذا قل الصراع عن المستوى المرغوب فيه فلا بد من تدخل الإدارة من أجل تنشيط الصراع. ويتم ذلك:

Ⓒ إذا كان الرؤوسين يتسمون بالطاعة والخنوع لرؤسائهم (لا يقولوا إلا نعم).

Ⓒ إذا كان الرؤوسين يخافون إظهار عدم معرفتهم أو جهلهم وعدم التأكد لديهم.

Ⓒ إذا كانت فلسفة الإدارة تتبنى عدم وجود مظاهر للصراع منهما كان الثمن.

Ⓒ إذا اتبع متخذو القرارات سياسة الحلول الوسط في حلها للصراعات والمشاكل.

Ⓒ إذا كانت المنظمة تفتقر إلى التفكير الإبداعي والخلاق بين العاملين.

Ⓒ إذا كان دوران العمل منخفض بشكل غير عادي.

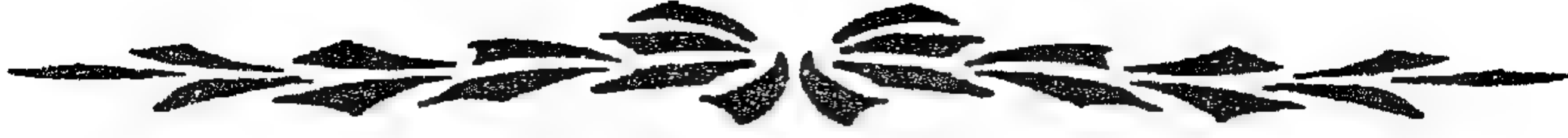
Ⓒ إذا كانت الإدارة تحرص على الحصول على الموافقة الجماعية لقراراتها.

Ⓒ إذا كان العاملون يبدون مقاومة كبيرة للتغير والتجديد.

Ⓒ إذا كانت الشهرة والسمعة تزن أكثر لدى الإدارة من الكفاءة والمقدرة في العمل.

Ⓒ إذا كان هناك اهتمام زائد لدى الإدارة بعدم إيذاء مشاعر العاملين.





عزيمي المدير المرتقب



هل تحتاج إلى المنظمة إلى استشارة الصراعات؟

إذا كانت الإجابة على جميع هذه الأسئلة أو معظمها بالإيجاب كانت في حاجة إلى استشارة الصراعات.

- ❖ هل تحتاج المنظمة إلى استشارة الصراعات؟
- ❖ هل أنت محاط بشخصيات تفرق كلمة كله تمام يا أفندم؟
- ❖ هل يخشى العاملون الاعتراف بعدم معرفتهم أو تأكدهم من أي أمر من الأمور؟
- ❖ هل يركز المسؤولون على الحلول الوسط مما يفقدهم التركيز على الأهداف بعيدة المدى؟
- ❖ هل يفضل المسؤولون المحافظة على السلام بأي ثمن؟
- ❖ هل هنالك مبالغة من المديرين في الاهتمام بأن لا يؤذوا مشاعر الآخرين؟



❖ هل يعتقد المسئولون أن الشعبية أكثر أهمية من الكفاءة وحسن الأداء؟

❖ هل يبالغ المسئولون في إصرارهم على الحصول على الموافقة بالإجماع عند اتخاذ القرارات؟

❖ هل يظهر الموظفون مقاومة شديدة للتغيير؟

❖ هل هناك ندرة في الأفكار الجديدة؟

❖ هل هنالك مستوى متدني وبشكل ملفت للنظر للدوران الوظيفي؟

المصدر

Stephen D. Robbins Organizational Theory, Structure Designs and Applications, (Englewood Cliffs New Jersey, Prentice-Hall, 1990), P. 416.





عزيمي المدير المرتقب



الآليات التنظيمية للتعامل مع الصراع

◀ يعتبر تشخيص الصراع والتعرف على أسبابه الخطوة الأولى للتعامل معه^(١).

◀ إن المقصود بالآليات التعامل مع الصراع ، ليس وسائل القضاء على الصراع أو التخفيف منه ، بل يعنى إدارته وتوجيهه الوجهة المناسبة ليكون ايجابيا وفعالا ويؤدي الأهداف المتوخاة منه ، وهى استثارة التفكير، والحيولة دون الجمود والخمول . فالقضاء على الصراع رغبة غير واقعية . ذلك أن البيئات التنظيمية التي تخلو من الصراعات قد لاتعمل الإدارة فيها إلا لحماية مصالحها ولحماية الوضع القائم . ومن الآليات التي يمكن اتباعها في إدارة الصراعات ما يلي :

◀ التأكيد على أولوية الأهداف العليا :

^(١) دكتور محمد قاسم القربوني - نظرية المنظمة والتنظيم - دار وائل - عمان ٢٠٠٠ ص ٢٧٩ وما بعدها.





١- ذكرنا فيما سبق أن من الحالات التي تؤدي للصراعات هي تعدد الأهداف الفرعية ومحاولة كل طرف فيها إعطاء الأولوية لأهدافه الخاصة ، ففي مثل هذه الحالات يمكن أن تكون المعالجة من خلال التأكيد على وحدة التنظيم وعلى الهدف العام ، مما يساهم في توجيه أنظار الجميع نحو الهدف العام وتحجيم الصراعات.

◀ العمل على تقليل فيما بين الوحدات الإدارية المختلفة التي يثور الصراع فيما بينها نتيجة لتداخل عملها.

◀ العمل على زيادة الموارد المتاحة أمام الجميع والتي تعتبر ندرتها أحد أسباب الصراعات. وهذه مهمة بالغة الأهمية وتميز المديرين الفعالين من غيرهم ممن هم أقل فعالية وتأثيراً.

◀ اعتماد آليات التشاور والاتصال، والبحث عن القواسم المشتركة كوسيلة لحل المشاكل.

◀ إيجاد آليات كافية للاستئناف والتظلم على مختلف المستويات. إن من شأن ذلك أن يخفف من الشعور بالمرارة في حالة انعدام هذه الوسائل.

◀ زيادة التفاعل بين الموظفين بحيث يتعرف كل موظف على طبيعة عمل الآخرين مما يزيد من تفهمهم لأعمال بعضهم البعض، ويقلل التناقض فيما بينهم. كما أن أسلوب التناوب الوظيفي (Job Rotation) ونقل الموظفين من دائرة لأخرى قد يساعد على زيادة حساسيتهم تجاه بعضهم البعض، ويحفز الوحدات التنظيمية التي يعملون فيها على التفاهم والعمل على حل المشاكل.





◀ توحيد المعايير التقييم وأسس توزيع المكافآت، وإيجاد نظام حوافز جماعية على مستوى التنظيم. إن من شأن ذلك أن يساهم في إيجاد شعور بالعدالة. وفي إيجاد حوافز للتعاون بين مختلف الدوائر والأقسام، بشكل يمكن معه الحصول على الحوافز الجماعية. فهذا أسلوب يمكن معه تغليب الأهداف العامة على الأهداف الخاصة.

◀ دمج الوحدات الإدارية المتصارعة. فهذا أسلوب يجبر مثل تلك الوحدات على البحث عن القواسم المشتركة للتعايش لأنها تشترك في المصير.

◀ ممارسة الرئيس لسلطته الرئاسية. بحيث يتم اتخاذ الإجراءات الحاسمة بحق المعارضين من أجل المعارضة. والذين لديهم أسبابهم الخاصة لذلك السلوك والتي لا علاقة لها بالتنظيم. فبعد استنفاد الوسائل الأخرى الممكنة، قد يكون ضرورياً نقل مثل هؤلاء الموظفين، أو اتخاذ إجراءات مختلفة بحقهم قد يكون آخرها الاستغناء عن خدماتهم.

◀ القيام بمسوحات تتصل بمستوى الرضى الوظيفي. عند العاملين والتعرف على المشاكل التي يشكون منها، وما يمكن عمله لمعالجتها وتحجيم مؤسسات كثيرة عن القيام بتلك المسوحات لأنها ترى فيها وسيلة لفتح شهية الموظفين على الشكاوى والمطالبات. ولكن ذلك رأى غير صحيح، لأن عدم التعرف على المشاكل الموجودة لا يلغيها ولا يمنع وجودها، ولكنه يساهم في تفاقمها. فمجرد سماع المسؤولين





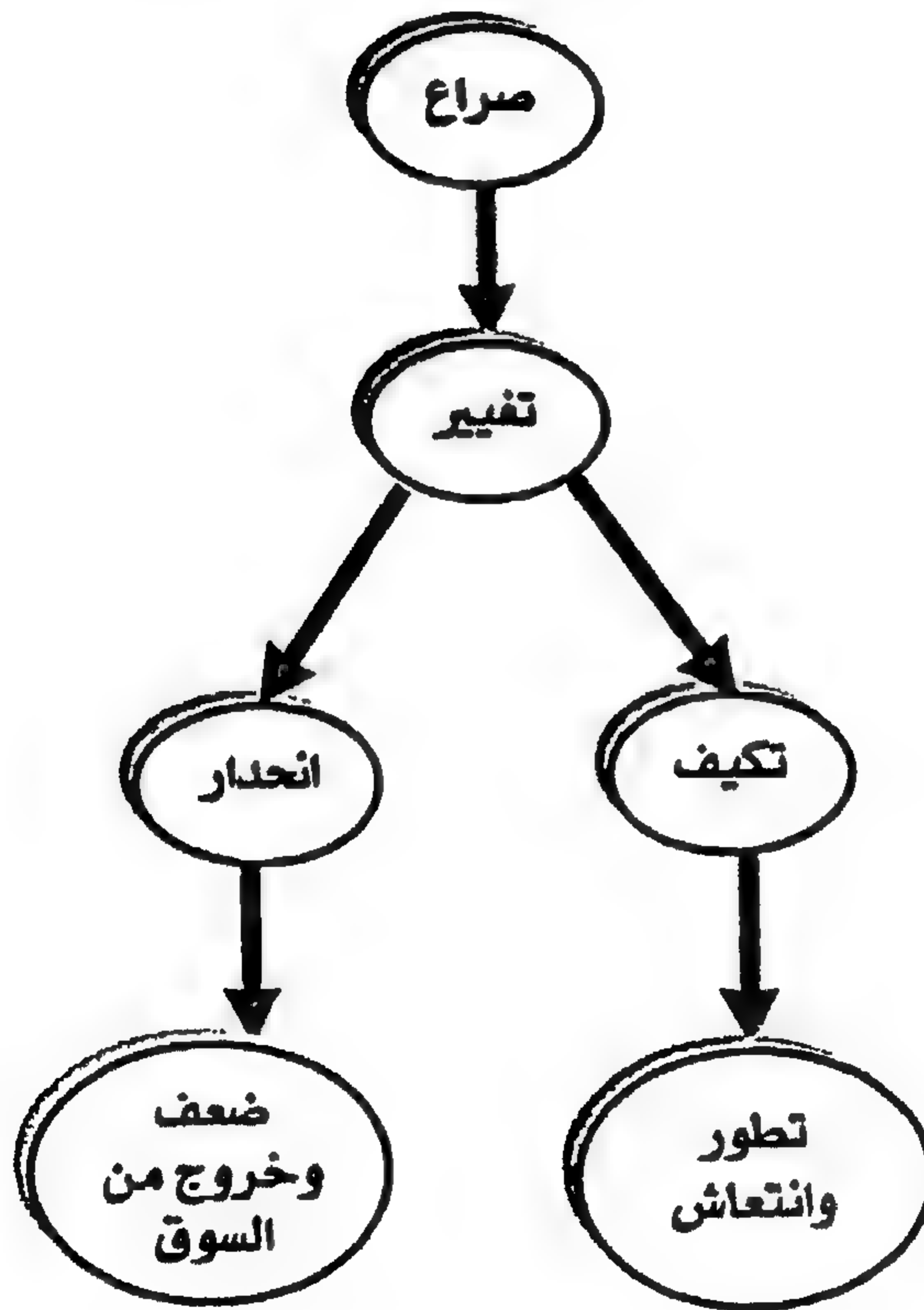
بماذا وكيف يفكر العاملون يعطيهم فرصة أفضل للتعرف على ماذا
يدور في أذهان العاملين وعلى تجنب المفاجآت.

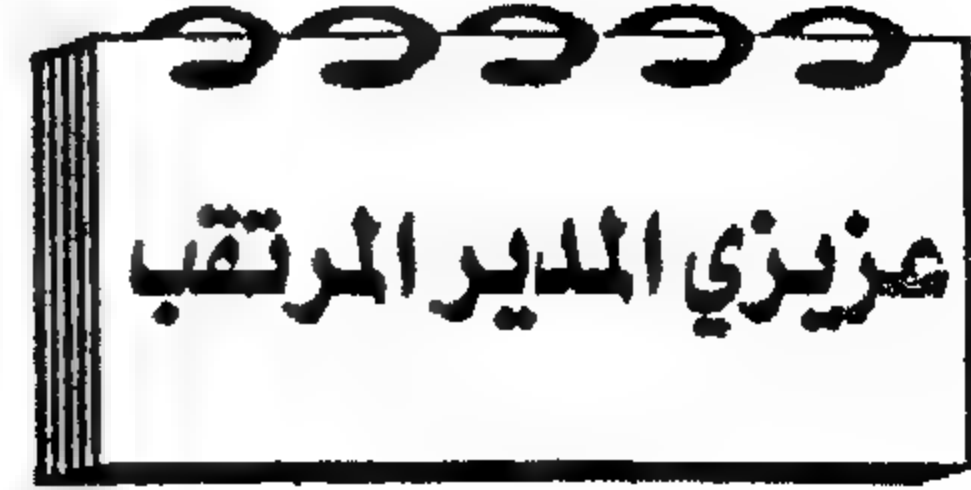
◀ الاهتمام بإيجاد آليات ثابتة للتعامل مع الصراعات. ومن ذلك إيجاد
أقسام أو وحدات إدارية تهتم بالتنسيق بين مختلف الدوائر مثل
اللجان، والمجالس، بحيث يشترك فيها المسؤولون من المستويات
المختلفة ويتم عقد اجتماعات دورية للبحث في أمور تتصل
بصراعات أو مشاكل العمل، لتفهم الأطراف كافة، طبيعة الصراع
واتخاذ الإجراءات الكفيلة بالتعامل معها وبتفهم الجميع من
المعنيين.

عزيمي المدير المرتقب

انتبه

مراحل تطور نتائج الصراع





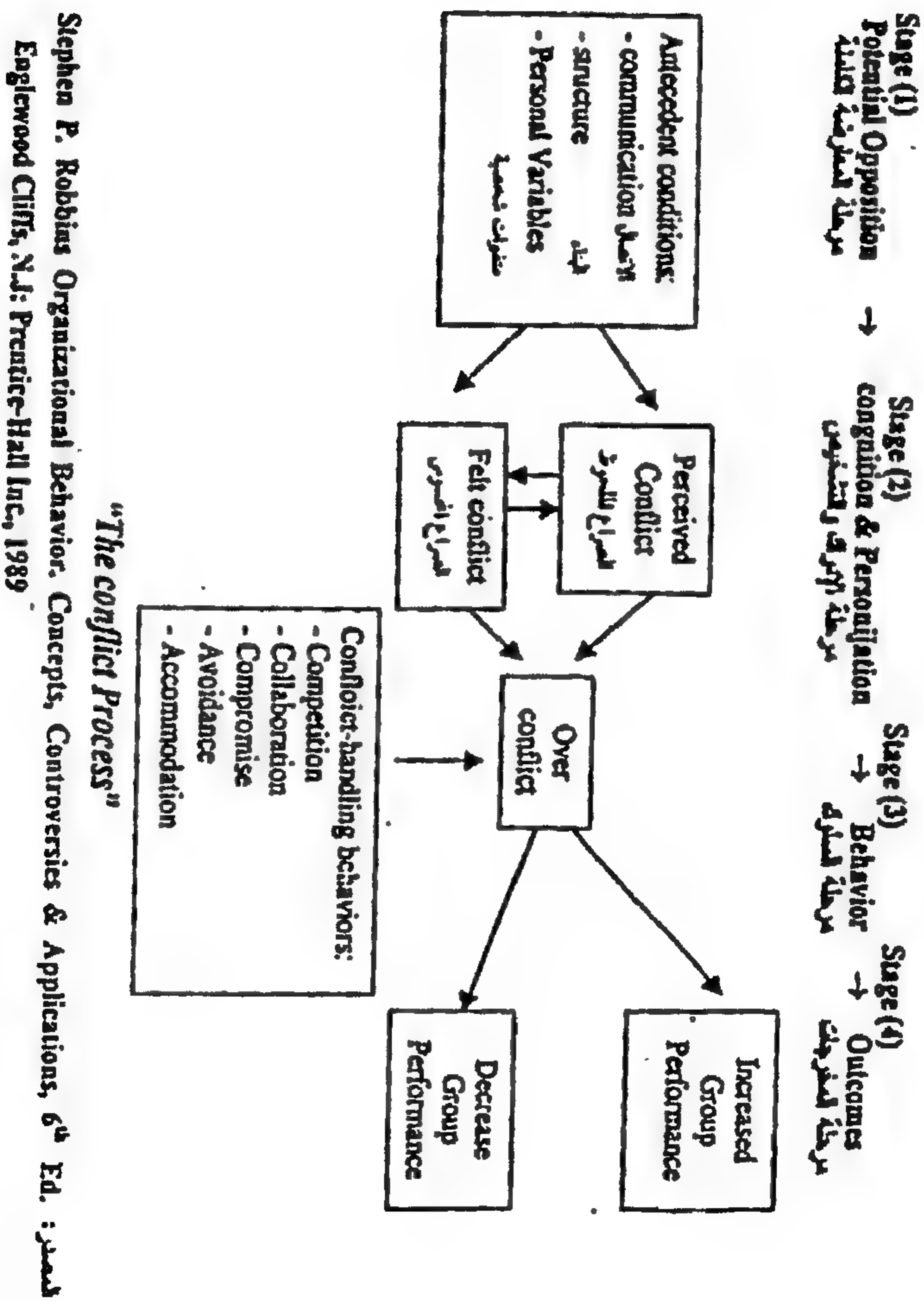
١- صعوبة أن يعيش الأفراد منعزلين ، فلا بد من اجتماعهم وهذا الاجتماع سوف يترتب عليه صراعات نتيجة لتداخل المصالح وتشابكها.

٢- لا بد من وجود العدل بين الناس .
مقاومة العدوان وإقامة العدل .



عزيزي المدير انتبه

عمليات مراحل الصراع التنظيمي





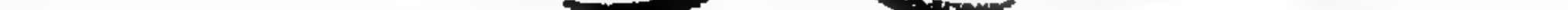
اللغة التي تساعد على زيادة حدة الصراع داخل بيئات الأعمال	اللغة التي تساعد على تخفيض أو حل الصراع داخل بيئات العمل
١- أنت	١- أنا
٢- كان أداؤك ضعيفاً.	٢- كان الأداء أقل من ١٠% عن مستوى الأداء المطلوب .
٣- أنت على خطأ	٣- كيف نجد حلاً يرضى كليتنا.
٤- أنت قلت فعلت	
٥- تجعلني أظهر كإنسان أحمق	





انتبه

الانحراف	المنافسة	التعاون	نكران الذات
conflict	competition	Cooperation	Altruism
الاهتمام بالمصالح الخاصة			الاهتمام بمصالح الآخرين
Self Interest			Concern of others
الصراع	المنافسة	التعاون	نكران الذات



١ - نكران الذات :

اي قيام الفرد بصورة مستمرة بتقديم المساعدة للآخرين دون الانتظار للحصول على مكافأة، فهو دائما يقدم المساعدة على حساب مصلحته الشخصية. وان تمتع الفرد بهذه الخاصية يكون لأسباب وظروف بيئية وشخصية تساهم في خلق الاستجابة لمساعدة الآخرين (الاهتمام بمصالح الآخرين).

٢- التعاون:

اي العمل في اتجاه واحد لكي يعود بالمنفعة على الطرفين .

٣- المنافسة:

يظهر هذا الخط من التفاعل عندما يكون هناك تنافس بين فردين أو مجموعتين عن رغبة منهما في انجاز هدف ما أو نتيجة للتنافس على بعض الموارد. ويغلب التصرف بسلوك يتصف بالمقاومة تارة والتعاون تارة أخرى.

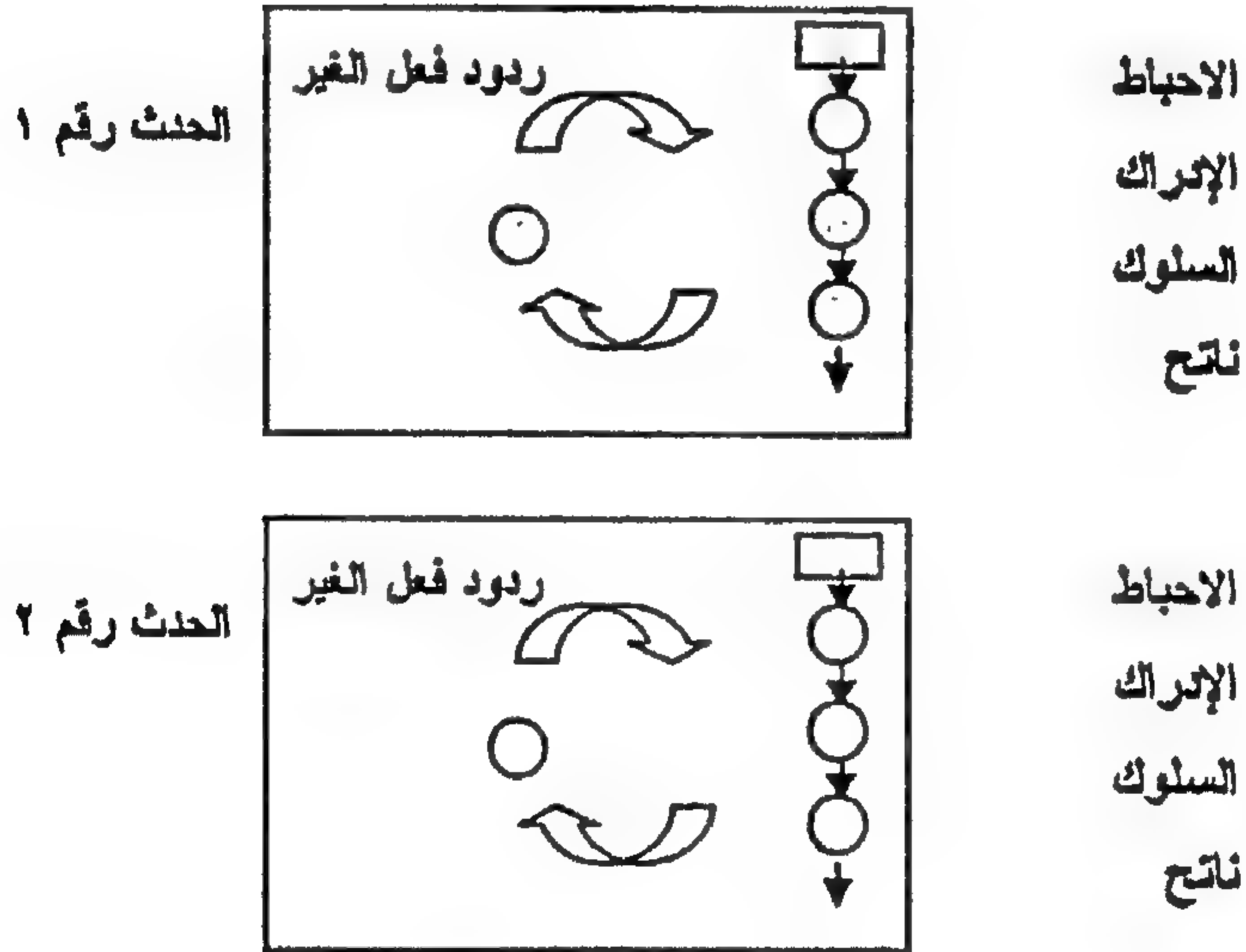
٤- الاختلاف:

ينتج عن عدم مطابقة الأهداف للطرفين ويغلب التصرف هنا بسلوك يتصف بالمقاومة والاعتراض حيث يكون كلا الطرفين مجبرا على دخول الصراع (الاهتمام بالمصالح الخاصة)^(١).

1) David J. Chenington Organizations Behavior: The Management of Individual (58) and Organizational Performance 1989. P. 429.

انتبه

يوضح الشكل التالي المراحل المختلفة لعملية الصراع وهي (١) الإحباط (٢) الإدراك (٣) السلوك (٤) الناتج.



شكل مراحل عملية الصراع

تدريب

برجاء تذكر مواقف الخلافات بينك وبين المحيطين بك، ثم اجب على العبارات الواردة بهذه القائمة وضع دائرة على الرقم الذي يعبر بصدق عن ردود أفعالك في مواقف الخلاف.

المواقف	غير محتمل بدرجة مرتفعة	محتمل بدرجة مرتفعة
١- أصمم بشدة وإصرار على تحقيق أهدافي.	٣ ٢ ١	٥ ٤
٢- أحاول دائما أن أفوز في النزاع.	٣ ٢ ١	٥ ٤
٣- أحاول إقناع الطرف الآخر بسلامة قوة الموقف الذي اتخذه.	٣ ٢ ١	٥ ٤
٤- أفضل مناقشة الخلافات بصراحة	٣ ٢ ١	٥ ٤
٥- أحاول العمل من خلال الاختلافات الموجودة بيننا .	٣ ٢ ١	٥ ٤
٦- أحاول طرح جميع المشاكل على مائدة المناقشات .	٣ ٢ ١	٥ ٤
٧- أحاول العمل علي تحقيق حل مفيد للطرفين .	٣ ٢ ١	٥ ٤
٨- أحاول الوصول إلي حل وسط مع الشخص الآخر.	٣ ٢ ١	٥ ٤
٩- اسعي لتحقيق توازن بين مكاسب وخسائر كل طرف .	٣ ٢ ١	٥ ٤
١٠- لا أفضل التحدث عن الخلافات	٣ ٢ ١	٥ ٤



٥ ٤	٣ ٢ ١	١١- أحاول تجنب حدوث خصام بيني وبين الآخرين.
٥ ٤	٣ ٢ ١	١٢- أتجنب اتخاذ المواقف التي تثير خلافات
٥ ٤	٣ ٢ ١	١٣ - أفكر جيدا في تأثير قراراتي علي الطرف الآخر عند حدوث أي خلاف .
٥ ٤	٣ ٢ ١	١٤- أحاول الحفاظ على العلاقات مع الطرف الآخر عند حدوث أي خلاف.
٥ ٤	٣ ٢ ١	١٥- أحاول عدم جرح مشاعر الشخص الآخر.

وحتى تستطيع تحديد الأسلوب المستخدم من جانبك أو من جانب الطرف الآخر في علاقة الصراع يمكنك اتباع الآتي :

١- احسب مجموع الدرجات التي حصل عليها كل أسلوب علي النحو التالي:

للم التنافس أو المسطرة (مجموع العبارات من ١ إلى ٣)

للم التعاون (مجموع العبارات من ٤ إلى ٦)

للم الحل الوسط (مجموع العبارات من ٧ إلى ٩)

للم التجنب (مجموع العبارات من ١٠ إلى ١٢)

للم التهدئة (مجموع العبارات من ١٣ إلى ١٥)

الآن ، قارن مجموع الدرجات التي حصلت عليها بالنسبة لكل أسلوب من الخمسة أساليب لحل الصراع فكلما زاد مجموع الدرجات التي تحصل عليها بالنسبة لأحد الأساليب كلما زاد تفضيلك لاستخدام هذا الأسلوب ، قارن الفروق بينك وبين زملائك وحاول التعرف على أسبابها .





أساليب تقليل الصراع

الشيء المراد تغييره

السلوك

أساليب تقليل الصراع

- ١- الفصل المادي .
- ٢- القواعد والإجراءات .
- ٣- التفاعل المحدود بين الجماعات .
- ٤- الاستعانة بأفراد يحققون التكامل والاندماج .
- ٥- المواجهة والتفاوض .
- ٦- استشاره طرف ثالث .
- ٧- تناوب الأعضاء .
- ٨- تحديد مهام وأهداف بالغه الأهمية للمؤسسة ككل .
- ٩- التدريب

الاتجاهات

عزيمي المدير

انتبه

أساليب الإقناع في الدول المختلفة

الروس	العرب	الأمريكان	
يقينية: يتم الاحتكام إلى المثاليات	عاطفية: يتم الاحتكام إلى العواطف	واقعية: يتم الاحتكام إلى المنطق	الأسلوب والعملية الأساسية للتفاوض
مثاليات مزعومة	مشاعر ذاتية	حقائق موضوعية	أثناء المفاوضات: مواجهة حجج الخصم بواسطة:
يتم تقديم القليل جدا أو لا يتم تقديم أي تنازلات	يتم تقديم تنازلات مستمرة كجزء من عملية المساومة.	يتم تقديم تنازلات صغيرة في البداية لتوطيد العلاقة	تقديم تنازلات:
يتم النظر لتنازلات الخصم باعتبارها جوانب ضعف ولا يتم تبادل مماثل لها أبدا	يوجد دائما تبادل مماثل لتنازلات الخصم	في العتاد يتم تبادل مماثل لتنازلات الخصم بمعنى إعطاء مقابل لها	الاستجابة أو رد الفعل للتنازلات
لا يوجد علاقة مستمرة	طويلة الأجل	قصيرة الأجل	العلاقة
محددة	واسعة	واسعة	السلطة
متطرف	تطرف	متوسطة الرونة	مرونة الموقف في البداية جلسة التفاوض
يتم تجاهله	مصادفة	مهم للغاية	الموعد النهائي

عزيمي المدير

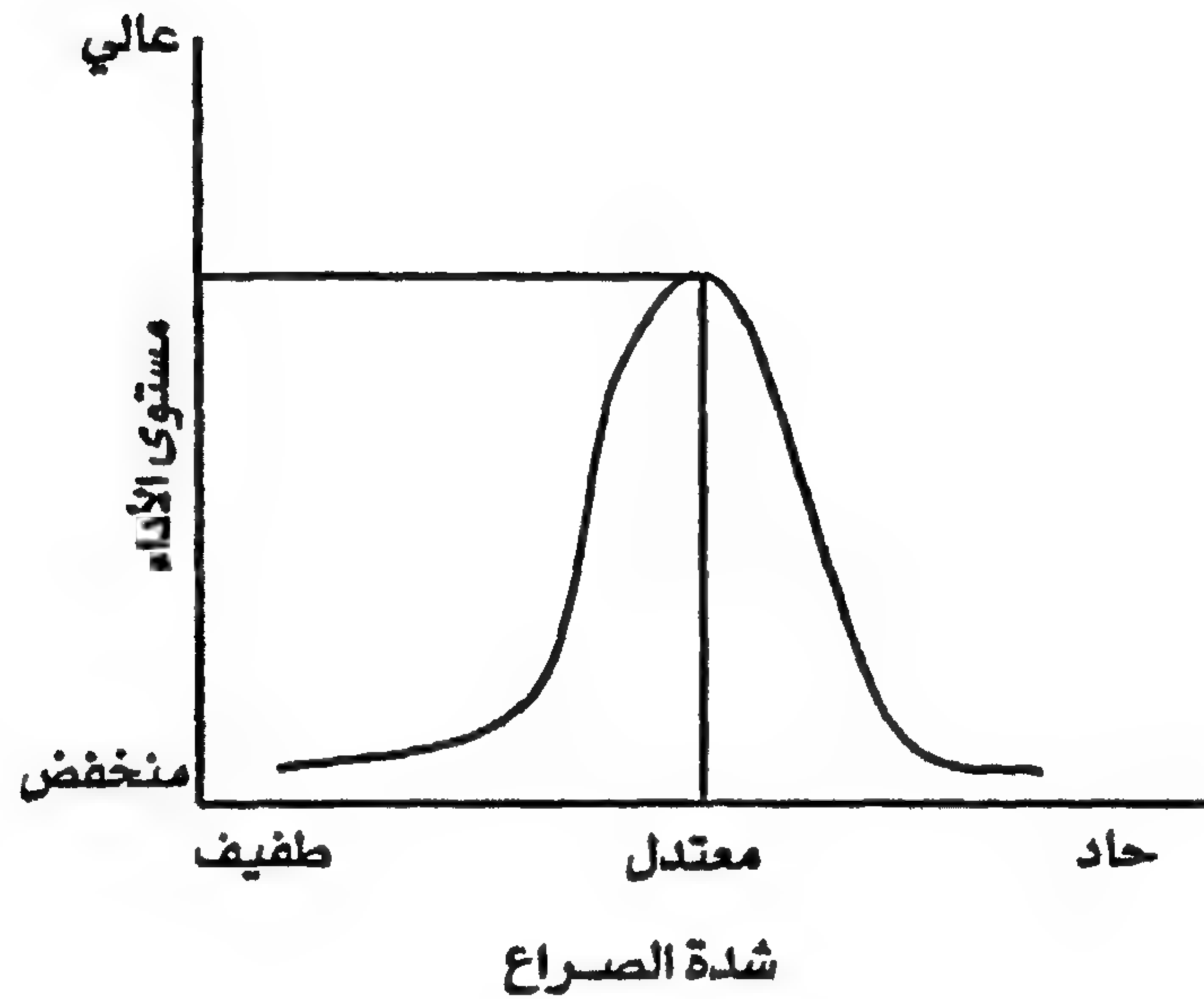
انتبه

الخصائص الفردية للمفاوضين في بعض الدول

البرازيليون	التايوانيون	اليابانيون	الأمريكان
مهارات الإعداد والتخطيط	المواظبة والحسم	التفاني في الوظيفة	مهارات الإعداد والتخطيط
التفكير عند التعرض للضغط	الفوز بالاحترام والثقة	فهم واستغلال القوة	التفكير عند التعرض للضغط
القدرة على الاجتهاد والذكاء	مهارات الإعداد والتخطيط	الفوز بالاحترام والثقة	القدرة على الاجتهاد والذكاء
القدرة على التعبير اللفظي	معرفة النتائج	الأمانة	القدرة على التعبير اللفظي
معرفة النتائج	التشويق	مهارات الإصغاء	معرفة النتائج
فهم واستغلال القوة	القدرة على الاجتهاد والذكاء	اتساع المنظور	فهم واستغلال القوة
التنافس	القدرة على التعبير اللفظي	القدرة على التعبير اللفظي	الأمانة



العلاقة بين شدة الصراع ومستوى الأداء



المصدر:

John M. Ivancevich and Michael T. Matteson (1990), Organizational Behavior and Management, 3rd ed. Homewood, III: IRWIN, P. 306.



عزيمي المدير المرتقب

انتبه

أولاً: معالجة الصراع الفردي

- ١- المساهمة بفعالية من قبل الإدارة في سد حاجات الفرد التي لم تشبع والتي أوجبت لديه التوتر والقلق اللذين قد يدفعانه للتناقض والصراع مع الغير.
- ٢- بناء الفرد وإبراز أهميته بالنسبة للمنظمة وأهدافها ، والتقليل من أهمية الاختلافات والتعارض بين وجهات النظر طالما الكل يسعى إلى تحقيق الهدف المشترك .
- ٣- إيجاد نوع من التوافق بين توقعات الفرد وما يمليه عليه الواقع من فرص وقيود.
- ٤- من واجب الإدارة تفهم دوافع الأفراد الحقيقية ومظاهر سلوكهم الانفعالي - خوف - قلق واضطرابات - والعمل على إزالة أسبابها .
- ٥- تحديد الواجبات والمسؤوليات لكل فرد في حدود قدراته وإمكانياته .

ثانياً : التعامل مع الصراع الجماعي

- ١- من واجبات الإدارة تدعيم العلاقات الاجتماعية ؟ وتنمية روح الانتماء والحب والتضحية لدى منسوبيها لتفادي التناقضات السلبية .
- ٢- موضوعية وعدالة القوانين والأنظمة التي تحكم العلاقة بين الموظفين والإدارة - نظام الحوافز، الأجور، الترقية، التأديب، النقل، العلاوات... الخ - للقضاء على التوتر والقلق لدى جماعات العمل .
- ٣- إبراز نقاط الاتفاق بين أطراف النزاع والتأكيد على أهميتها في تحقيق الهدف المشترك .
- ٤- تهدئة الوضع وإقناع الأطراف بترك الأمر لعامل الزمن. وقد ينفع هذا الأسلوب لبعض الوقت .
- ٥- التفاوض وإقناع الأطراف ، المتنازعة بضرورة تقديم بعض التنازلات مقابل الحصول على مكاسب معينة.
- ٦- التقليل من أهمية موضوع الصراع في نظر طرفي النزاع . وهذا من شأنه تهيئة المتنازعين نفسياً لقبول الحل الوسط الذي يحصل كل طرف فيه على جزء من مطالبه وليس الكل .

خصائص الصراع

تتمثل خصائص الصراع بما يلي^(١) :

- ١- ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف (المصلحة المشتركة).
- ٢- يعتبر التوتر Tension بعدا أساسيا في الصراع ، وهو ما يطيوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها .
- ٣- يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً، رغم وجود الكثير من الصراعات المزمّنة .
- ٤- ينطوي الصراع على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل أو اتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخيرة راغبة فيها.
- ٥- يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع وهو ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع إما بالطرق ل سلمية أو بالقوة القسرية^(١) .

(١) نلجي مطر، التفاوض : الاستراتيجيات والأساليب ، منخل في الحوار الإقناعي، عمان : مطبع المنذر، ٢٠٠٠، ص ٨٢.

عزيزي المدير المرتقب

هل عرفت من أنت .. ؟

١- أنت ذاك الشخص الذي تنجز الأعمال بواسطة الآخرين التخطيط
للآخرين .. تنظيم أعمال الآخرين .. إثارة الدافعية .. الرقابة
على الأداء ...



٢- أنت ذاك الشخص الذي يتحمل
مسئولية قيادة مجموعة من
الأفراد متبعين في ذلك
مجموعة من الأساليب
المتطورة في هذا المجال فالمدير
يقضى:

٣- من وقته يتحدث ويصغى ويدير اللقاءات مع الآخرين .
٤- أنت بمثابة الغراء الذي يربط بين مكونات المنظمة بعضها ببعض
ويحقق لها التماسك الضروري للممارسة الدائمة والسليمة.
٥- أنت الذي ترقى أولئك الذين يخلقون الأفعال والإثارة والمتعة والحماس
بين مرؤوسيه .. بل ونظرائهم في الوظائف الأخرى .



٦- أنت من يشرح ويفسر رؤيته إلى مرؤوسيه وفي الوقت ذاته تكون على اتصال بمن تقودهم للتأكد من وضع الرؤية موضع التنفيذ .

٧- أنت الشخص القادر على إحداث التغير والذي يضع نصب عينيه دائما كل ما من شأنه الوصول إلى الهدف المنشود مع ربط الخطط بالنتائج والحرص على الجدولة الزمنية القائمة .

٨- أنت لا تريد لأحد أن يظل يحوم حول مكتبك من اجل زيارة .. أو من اجل التعامل مع مشكلة بعينها.



عزيمي المدير المرتقب

لست أنت

١- من يخنق الرؤوسين ويقيّد حركاتهم بإجراءات طويلة معقدة ثم
تطلب منهم أن يتحملوا المسؤولية كاملة عن نجاح المنظمة .

٢- من يهتم بالوقت الذي تقضى في عملك .. ولكن المهم بالنسبة لك
نوعية هذا العمل.

٣- من تمارس الإدارة من أعلى أسفل .. بل تمارسها من أسفل إلى أعلى..
تبدأ بتصفية الجو في المجالات التي تعرف جيداً أن لك خيار في الأمر
بشأن ما يدور فيها ..

٤- من تطلب قدر أعظم من
الالتزام والاهتمام الكامل..
دون أن تدفع شيء نظير هذا
الالتزام المتميز .

٥- من تطالب منظمتك بعمل
شيء لا تستطيع أنت القيام
بإنجازه.

٦- من تدير أعمالك بالتقارير المكتوبة التي تكبت القدرة على الإبداع.



مثير الشغب

الرئيس ... الزميل ... الرؤوس



عملك عزيزي المدير المرتقب



العديد من الشخصيات (رؤساء - زملاء - مرؤوسين)

تحتاج إلى تعامل من نوع معين .. حتى لا تكون مصدر للإثارة

والصراع ..

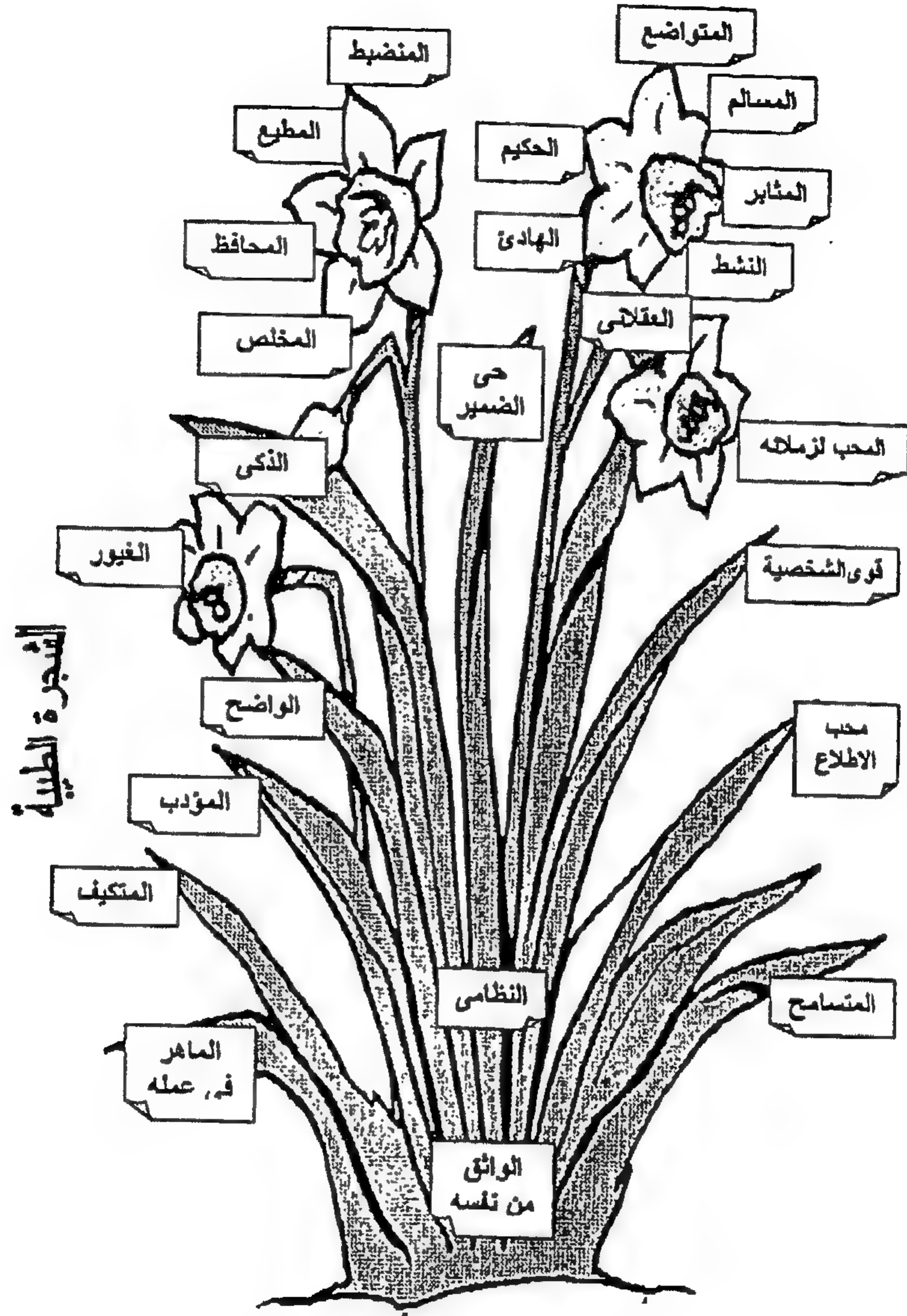


الآن نساعدك في تحديد هذه الشخصيات من خلال تفضلك

بالإجابة على استبيان (من تظن)

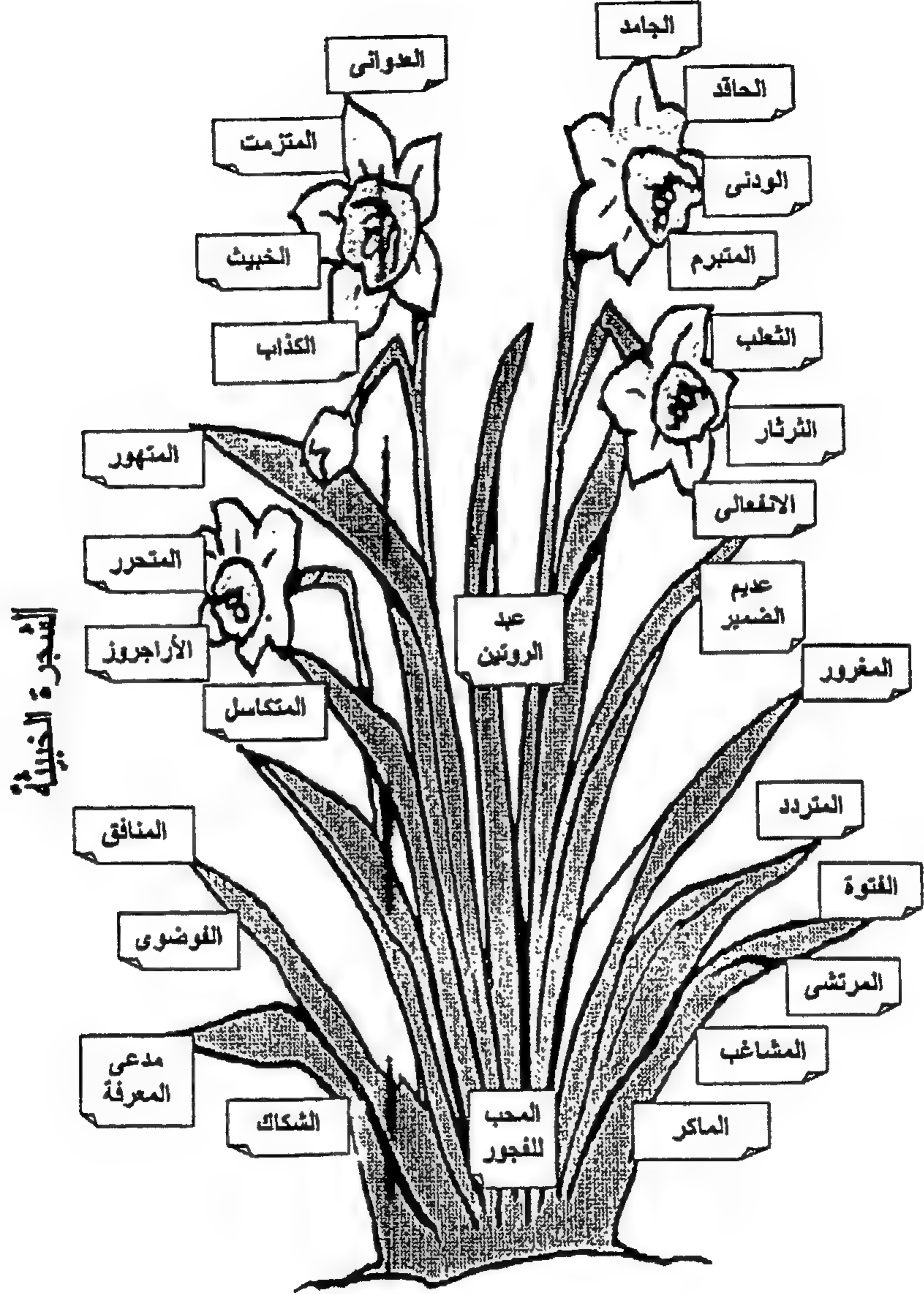
فهيا بنا إلى هذا الاستبيان





أنماط البشر





اختبار من تظن

اقرأ هذه العبارات بعناية.. وحاول ذكر اسم الشخص أو الأشخاص الذين تنطبق عليهم هذه الأوصاف في المكان المخصص لذلك.. وإذا لاحظت أن العبارة تنطبق عليك أنت فاكتب اسمك أمامها.. وإذا كانت لا تنطبق على أي شخص تعرفه فلا تكتب أي اسم.. لاحظ أنه غير مطلوب منك كتابة اسمك أو أي بيانات تدل على شخصيتك على ورقة الاستبيان..

العبارة	الأسماء	المناصب الإدارية
١- شخص يضبط أعصابه ولا يغضب		
٢- شخص يسخر من الآخرين ويضايقهم		
٣- شخص متدين يصوم ويصلي ويعبد ربه		
٤- شخص يحقق على الناس ويسعى لإيذائهم		
٥- شخص يركز على السلطة الرسمية وعلى إزعاج الأفراد لهذه السلطة		

العبارة	الأسماء	المناصب الإدارية
٦- شخص يتفقد سمات المبادأة والخبرة وقوة الشخصية		
٧- شخص موضوعي في تفكيره وفي تصرفاته.		
٨- شخص يؤثر الراحة والمتعة ويسام العمل ويتهرب منه.		
٩- شخص يشعر بعدم انسجامه مع زملائه في العمل.		
١٠- شخص يشعر بالإحباط والضييق عند إلزامه باتخاذ قرار هام وفوري.		
١١- شخص يميل إلى تفادي المسؤولية.		
١٢- شخص يتعامل مع الآخرين بتفاؤل وبشاشة		
١٣- شخص يستخدم ذكائه في تحليل وتفسير المعلومات التي يحصل عليها.		
١٤- شخص يعتقد أن معظم زملائه يمكنهم القيام بعمله في حالة غيابه.		
١٥- شخص تنقصه الثقة في نفسه وفي الآخرين.		

العبارة	الأسماء	المناصب الإدارية
١٦- شخص يقف عائق أمام الآخرين في تحقيق أهدافهم.		
١٧- شخص يضع مصلحته الخاصة فوق أي اعتبار آخر		
١٨- شخص ماهر في تسلق اكتاف الآخرين.		
١٩- شخص يعرف من أين تاكل الكتف.		
٢٠- شخص يقابل الحسنة بالسيئة.		
٢١- شخص شلبد الضعف أمام الجنس الآخر.		
٢٢- شخص لا يرفض لك طلبا أبدا مهما كانت نوعية ذلك الطلب.		
٢٣- شخص يجد لذة في القيام بعكس ما يطلب منه من أعمال		
٢٤- شخص لا يتسم بالصدق أبدا		
٢٥- شخص يميل إلى التجسس على الآخرين وإحداث الوقيعة بينهم.		

مقياس زميل العميل الأقل تفضيلاً

فكر في الشخص الذي لا يمكنك أن تعمل جيداً معه.. يجب أن يكون شخصاً تعمل معه الآن.. ولا يجب أن يكون شخصاً تحبه بدرجة أقل.. ولكن يجب أن يكون شخصاً تجد معه صعوبة كبيرة في أداء الوظيفة.. اوصف الشخص كما يبدو لك..

المنصب الإدارية	المقياس								الصفة
	الأقل تفضيلا				الأكثر تفضيلا				
	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	١- مبهج
	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٢- صديق
	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	٣- مرفوض
	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	٤- متوتر
	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	٥- متباعد
	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	٦- بارد
	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٧- متعاون
	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	٨- ممل
	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	٩- مشاغب
	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	١٠- مكتئب
	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	١١- متفتح
	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	١٢- معتاب
	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	١٣- وافر الثقة
	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	١٤- مراعى لشعور الغير
	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	١٥- كره
	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	١٦- متوافق
	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	١٧- منافق
	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	١٨- إنسانى



ضعيفة الإجابة

والآن تأكد من أنك قد أجبت عن كل الأسئلة :

اجمع الأرقام الخاصة بالعلامات التي قمت بوضعها.. وضع المجموع الإجمالي في نهاية الصفحة.

للم إذا كان مجموع الدرجات ٦٤ فأكثر فيجب تجنب التعامل مع هذا
الزميل بنقله إلى إدارة أو قسم آخر.

للم إذا كان مجموع الدرجات ٥٧ فأقل فإنه يمكن أحداث نوعا من
التوافق مع هذا الشخص.





ضع بين الأرقام علامة (+) أو (-) أو (x) أو (÷) بحيث تصبح المعادلة صحيحة :

11	=	9	9	9	9	<input type="text" value="1"/>
2	=	8	8	8	8	<input type="text" value="2"/>
1	=	7	7	7	7	<input type="text" value="3"/>
336	=	7	7	7	7	<input type="text" value="4"/>
72	=	6	6	6	6	<input type="text" value="5"/>
37	=	4	4	4	4	<input type="text" value="6"/>
40	=	5	5	5	5	<input type="text" value="7"/>



وبعد

أن حددنا الزميل الأكثر الأفضّل تفضيلاً.

نرجو

منك عزيزي المدير المرتقب أن تقوم الآن بتصنيف مرؤوسيك من خلال الإجابة على الاستبيان الآتي..

فهيّا بنا إلى هذا الاستبيان....



الحماة النكدية غالباً ما تكون طفلة نكدية، وفنّانة نكدية، ثم زوجة نكدية، فأُم نكدية، فحماة نكدية والعبّاذ بالله. أي أن صفة النكد متأصلة فيها، ومشوارها مع النكد طويلاً

استبيان

تصنيف الرؤوسين

من فضلك.. حدد مدى تكرار كل صفة من الصفات السلوكية الآتية في مرفؤوسيك وذلك بوضع دائرة على الرقم المناسب من وجهة نظرك علما بأن الرقم (١) يشير إلى أعلى التكرارات والرقم (٥) يشير إلى أقلها وهكذا... :

م	العبارات	مدى تكرار السلوك				
١	يتحدث ويدافع عن رأيه بثبات.	١	٢	٣	٤	٥
٢	يقدم مصلحة الآخرين على مصلحته الشخصية.	١	٢	٣	٤	٥
٣	لا يميل إلى الدخول في أى صراعات.	١	٢	٣	٤	٥
٤	يحاول أن يوفق بين الأطراف المتصارعة	١	٢	٣	٤	٥
٥	يبذل جهدا ملموسا لمعرفة ما يدور حوله	١	٢	٣	٤	٥

م	العبارات	مدى تكرار السلوك				
٦	يحاول التعرف على أوجه القصور في الآخرين.	١	٢	٣	٤	٥
٧	يبذل أقصى جهده لنجاح العمل الجماعي.	١	٢	٣	٤	٥
٨	يتفاوض في سبيل تحقيق مكاسبه الشخصية.	١	٢	٣	٤	٥
٩	يتجنب الدخول في المناقشات المفتوحة للقضايا غير الهادفة.	١	٢	٣	٤	٥
١٠	يشارك الآخرين في حل مشكلاتهم بحرية	١	٢	٣	٤	٥
١١	يستمتع بالفوز في المناقشات الغير هادفة	١	٢	٣	٤	٥
١٢	يقدر ويوافق على ما يقدمه الآخرون من اقتراحات.	١	٢	٣	٤	٥

م	العبارات	مدى تكرار السلوك				
١٣	يسعى لتقريب وجهات النظر بين مختلف الأطراف.	١	٢	٣	٤	٥
١٤	يحتفظ بمشاعره حتى لا يسبب أى إحراج للآخرين.	١	٢	٣	٤	٥
١٥	يفضل المشاركة الحرة في المنافسات والقضايا.	١	٢	٣	٤	٥
١٦	لا يعترف بالخطأ.	١	٢	٣	٤	٥
١٧	لا يتسبب فى إحراج الآخرين فى أى مناقشات	١	٢	٣	٤	٥
١٨	يفضل سياسة الأخذ والعطاء عند التعامل	١	٢	٣	٤	٥
١٩	يشجع الآخرين على اخذ زمام المبادرة عند حل أى صراع.	١	٢	٣	٤	٥
٢٠	يقدم رايه على أنه مجرد وجه نظر.	١	٢	٣	٤	٥



صحيفة الإجابة

المسألة
..... ٤
..... ٩
..... ١٤
..... ١٩
المجموع

العدوانية
..... ١
..... ٦
..... ١١
..... ١٦
المجموع

النضوج
..... ٥
..... ١٠
..... ١٥
..... ٢٠
المجموع

التكيف
..... ٢
..... ٧
..... ١٢
..... ١٧
المجموع

القدرة التفاوضية
..... ٣
..... ٨
..... ١٣
..... ١٨
المجموع





عزيزي المدير المرتقب.. ما هي درجة توافر الصفات التالية

فيهم..؟



الإجابة على الاستبيان التالي بصدق وأمانة..



فهيا بنا إلى هذا الاستبيان



استبيان

صفات الرؤساء

من فضلك.. حدد مدى تكرار كل صفة من الصفات السلوكية التالية في رئيسك المباشر.. بوضع دائرة على الرقم المناسب من وجهة نظرك علما بأن الرقم (٥) يشير إلى أعلى التكرارات والرقم (١) يشير إلى أقل التكرارات -

م	العبارات	مدى تكرار السلوك				
١	التأجيل والتسويف	١	٢	٣	٤	٥
٢	الالتزام بالرسميات.	١	٢	٣	٤	٥
٣	تبرير أخطاء الغير.	١	٢	٣	٤	٥
٤	تبريد المواقف الساخنة	١	٢	٣	٤	٥
٥	السخرية والتهكم	١	٢	٣	٤	٥
٦	القمع في معالجة الصراعات.	١	٢	٣	٤	٥
٧	مقاطعة الآخرين أثناء حديثهم	١	٢	٣	٤	٥
٨	التنصل من المسؤولية	١	٢	٣	٤	٥
٩	التعاطف مع الناس.	١	٢	٣	٤	٥
١٠	مراعاة مشاعر الآخرين.	١	٢	٣	٤	٥
١١	تملق الرؤساء	١	٢	٣	٤	٥
١٢	اللهجة الأمرة	١	٢	٣	٤	٥
١٣	يميل للعمل أكثر من الناس	١	٢	٣	٤	٥
١٤	يميل للناس أكثر من العمل.	١	٢	٣	٤	٥



صحيفة الإجابة

مسالم	
.....	٣
.....	٥
.....	٩
.....	١٠
.....	١٤
.....	المجموع

عدواني	
.....	٤
.....	٦
.....	٧
.....	١٢
.....	١٣
.....	المجموع

متكيف	
.....	١
.....	٢
.....	٨
.....	١١
.....	
.....	المجموع

عزيزي المدير المرتقب

اكشف لنا عن شخصيتك وذلك من خلال الإجابة على الاستبيان التالي..

استبيان " من أنت....؟"

فيها بنا إلى هذا الاستبيان...

تمرين

• ضع في المربعات الخالية الأرقام المناسبة لتحصل على النتائج الصحيحة أفقياً ورأسياً :

٨	=		-	٧	+		-	٦	+	
+		+		+		-		+		+
٦	=	٨	-		+	٣	-		+	٨
-		+		+		+		+		-
٤	=		-	٥	+		-	٦	+	
+		-		-		-		-		+
٥	=	٥	-		+	٦	-		+	٧
-		-		-		-		-		-
٩	=		-	٦	+		-	٣	+	
=		=		=		=		=		=
٦	=	٣	+	٧	+	٤	-	٨	-	٨



استبيان

من أنت...؟

ضع علامة (صح) أمام العبارة التي ترى أنها تعبر عن رأيك في الوقت

الحالي:

م	العبارات	الخيارات المتاحة			
		ا	ب	ج	د
١	<u>أشعر بأنني مبتهج:</u> ا- نعم بالتأكيد ب- نعم أحياتا. ج- لا ليس كثيرا د- لا على الإطلاق				
٢	<u>استطيع أن أجلس واسترخى بسهولة تماما:</u> ا- نعم بالتأكيد ب- نعم أحياتا. ج- لا ليس كثيرا د- لا على الإطلاق				
٣	<u>شهيتي للطعام:</u> ا- ضعيفة جدا. ب- عادية. ج- جيدة د- جيدة جدا.				

م	العبارات	الخيارات المتاحة			
		ا	ب	ج	د
٤	<p><u>افقد اعصابى واصيح فى الآخرين واتصرف معهم بغلظة:</u></p> <p>ا- نعم بالتاكيد ب- نعم احياتا. ج- لا ليس كثيرا د- لا على الإطلاق</p>				
٥	<p><u>اشعر اننى متوتر او مرتاع:</u></p> <p>ا- نعم بالتاكيد ب- نعم احياتا. ج- لا ليس كثيرا د- لا على الإطلاق</p>				
٦	<p><u>اشعر بأننى اميل لأن أوذى نفسى:</u></p> <p>ا- نعم بالتاكيد ب- نعم احياتا. ج- لا ليس كثيرا د- لا على الإطلاق</p>				
٧	<p><u>لقد أبقيت على اهتماماتى القديمة:</u></p> <p>ا- نعم بالتاكيد ب- نعم احياتا. ج- لا ليس كثيرا د- لا على الإطلاق</p>				



م	العبارات	الخيارات المتاحة			
		أ	ب	ج	د
٨	<u>أنا صبور مع الآخرين:</u> أ- كل الوقت ب- أغلب الأوقات. ج- أحياناً. د- نادراً.				
٩	<u>أصاب بالفرع أو الذعر لأسباب تافهة:</u> أ- كل الوقت ب- أغلب الأوقات. ج- أحياناً. د- نادراً.				
١٠	<u>أغضب من نفسي أو أهينها:</u> أ- كل الوقت ب- أغلب الأوقات. ج- أحياناً. د- نادراً.				
١١	<u>استطيع أن أضحك وأشعر باننى مستمتع:</u> أ- كل الوقت ب- أغلب الأوقات. ج- أحياناً. د- نادراً.				



م	العبارات	الخيارات المتاحة			
		ا	ب	ج	د
١٢	<p><u>اشعر بأنني قد افقد السيطرة على نفسي</u></p> <p><u>واعتدى أو أؤذى شخصا ما :</u></p> <p>ا- غالبا.</p> <p>ب- من وقت لآخر.</p> <p>ج- نادرا.</p> <p>د- أبدا.</p>				
١٣	<p><u>لدى شعور بالضيق كما لو كان هناك شيئا في</u></p> <p><u>معدتي:</u></p> <p>ا- غالبا.</p> <p>ب- من وقت لآخر.</p> <p>ج- نادرا.</p> <p>د- أبدا.</p>				
١٤	<p><u>يراودني التفكير في إيذاء نفسي:</u></p> <p>ا- غالبا.</p> <p>ب- من وقت لآخر.</p> <p>ج- نادرا.</p> <p>د- أبدا.</p>				
١٥	<p><u>اصحوا من النوم قبل الموعد الذي أريد أن</u></p> <p><u>استيقظ فيه:</u></p> <p>ا- بساعتين أو أكثر.</p> <p>ب- حوالى ساعة واحدة.</p> <p>ج- بأقل من ساعة.</p> <p>د- أبدا.</p>				

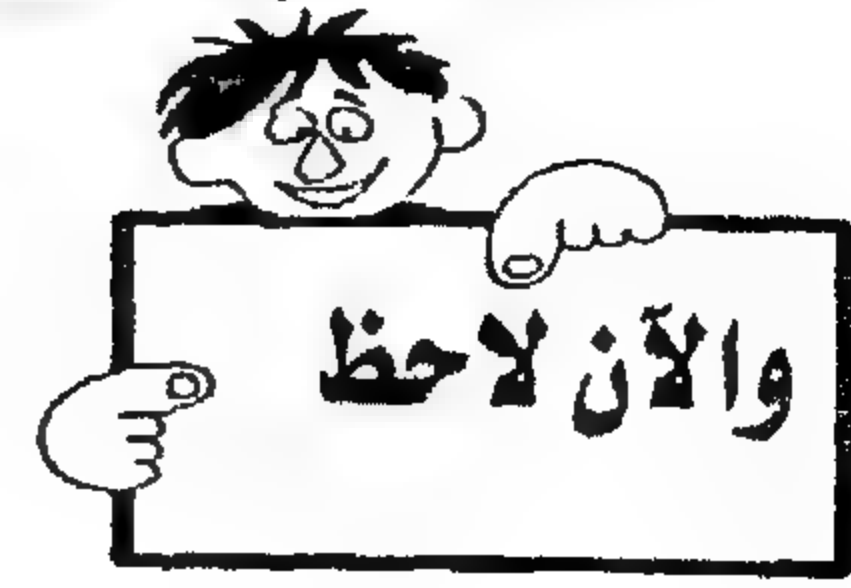


م	العبارات	الخيارات المتاحة			
		ا	ب	ج	د
١٦	<p><u>الناس يزعموننى لدرجة أننى أشعر</u> <u>بالرغبة فى غلق الأبواب بعنف:</u></p> <p>أ- نعم بالتأكيد ب- نعم أحياناً. ج- بالصدفة أحياناً. د- لا على الإطلاق</p>				
١٧	<p><u>استطيع أن أعيش حياتى الخاصة دون</u> <u>الشعور بالقلق:</u></p> <p>أ- نعم دائماً. ب- نعم أحياناً. ج- لا نادراً. د- لا على الإطلاق</p>				
١٨	<p><u>فى الفترة الأخيرة أصبحت متضايقاً من</u> <u>نفسى:</u></p> <p>أ- إلى درجة كبيرة جداً. ب- إلى حد كبير. ج- إلى حد ما. د- لا على الإطلاق</p>				



مفتاح الإجابة

رقم السؤال	الخيارات			
	أ	ب	ج	د
١	صفر	١	٢	٣
٢	صفر	١	٢	٣
٣	٢	٢	١	صفر
٤	٢	٢	١	صفر
٥	٢	٢	١	صفر
٦	٢	٢	١	صفر
٧	صفر	١	٢	٣
٨	صفر	١	٢	٣
٩	٢	٢	١	صفر
١٠	٢	٢	١	صفر
١١	صفر	١	٢	٣
١٢	٢	٢	١	صفر
١٣	٢	٢	١	صفر
١٤	٢	٢	١	صفر
١٥	٢	٢	١	صفر
١٦	٢	٢	١	صفر
١٧	صفر	١	٢	٣
١٨	٢	٢	١	صفر



مقياس الاستثارة الداخلية العبارات ٦، ١٠، ١٤، ١٨.

مقياس الاستثارة الخارجية العبارات ٤، ٨، ١٢، ١٦.

مقياس القلق العبارات ٢، ٥، ٩، ١٣، ١٧.

مقياس الاكتئاب العبارات ١، ٣، ٧، ١١، ١٥.

◀ الاستثارة الداخلية.. تعنى الفعل الجسدي أو اللفظي المصاحب لعمل مدمر وعدوان محدود.

◀ الاستثارة الخارجية.. يعنى الاستثناء والضيق والشك أو ما يسمى بالكراهية.



وبعد

أن تعرفت عزيزى المدير المرتقب على كل من حولك من رؤساء
ومرؤسين وزملاء.. وتعرفت على حقيقة ذاتك.. فإننا نقدم لك الآن..

سمات

الشخصية العدوانية

ونماذج

من أساليب التعامل مع هذه الشخصيات





سمات الشخصية العدوانية

- [١] شعور الفرد بأنه منبوذ وغير محبوب .
- [٢] شعور الفرد بالعزلة والانعزال والتوحد .
- [٣] شعور الفرد بالخطر وبأن هناك من يهدده أو يقلقه .
- [٤] إدراك الفرد للمنظمة بوصفها خطر يهدده وبيلة معادية .
- [٥] إدراك الفرد لغيره من الناس بأنهم أنانيون .
- [٦] شعور الفرد إزاء الآخرين بانعدام الثقة .
- [٧] الميل إلى التشاؤم بصفة عامة .
- [٨] الميل إلى عدم الرضا بصفة عامة .
- [٩] الشعور بالتوتر والإجهاد والصراع .
- [١٠] الميل إلى احتقار الذات والقنوط .
- [١١] الميل الشديد إلى تركيز التفكير حول نفسه .
- [١٢] الميل الفردي إلى الأنانية .



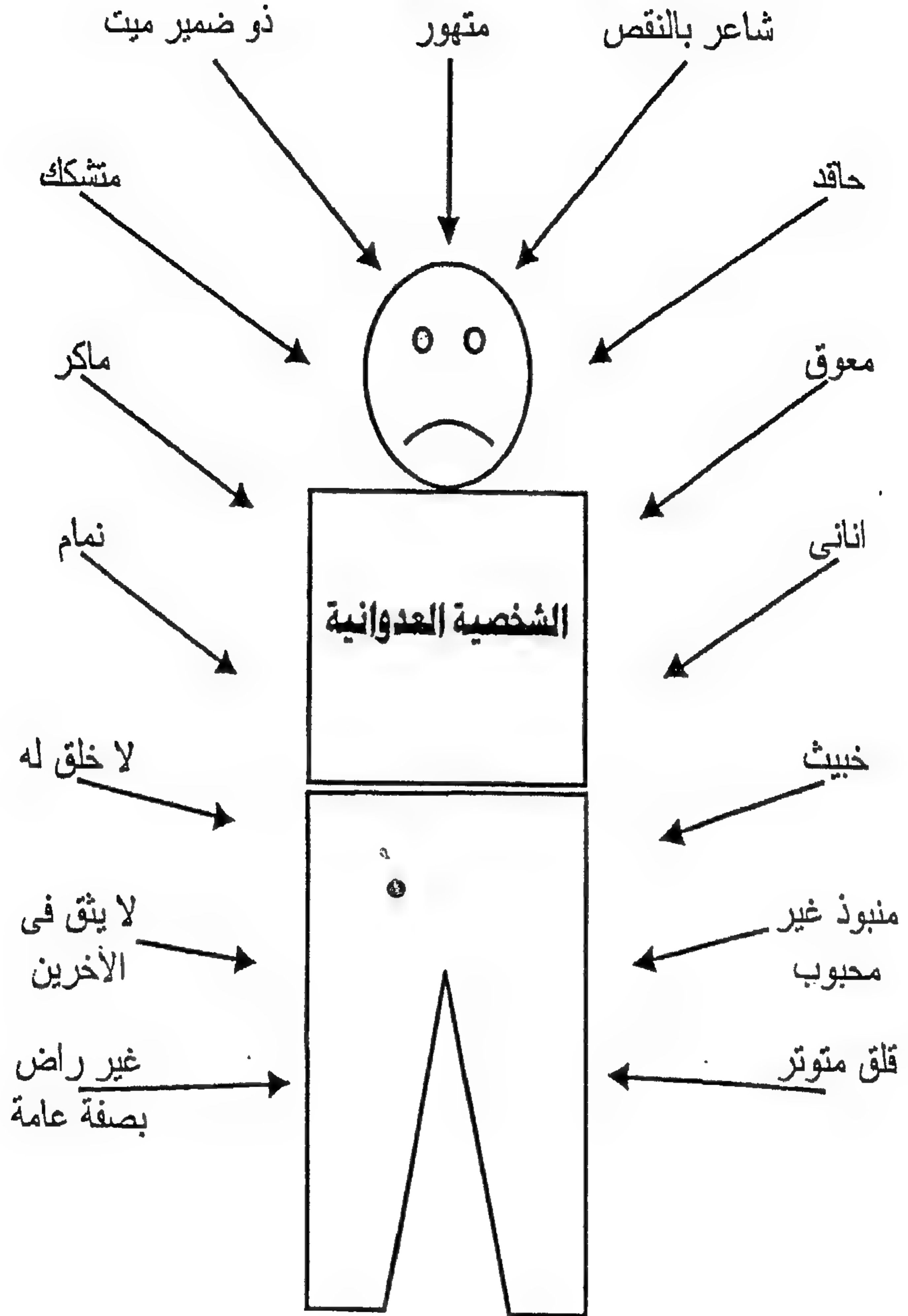
فيما يلي توجد مجموعة من العبارات تدور حول شخصيتك
وتساعدك على فهمها .. اقرأ كل عبارة منها وضع دائرة حول "صواب"
أو "خطأ" الموجودة أمام كل عبارة ..
أحيانا يصعب عليك الإجابة مباشرة .. فكر فى العبارة جيدا وحدد
ما إذا كانت بالنسبة لك "صواب" أم "خطأ" وضع الدائرة المناسبة .. تأكد
من وضع دائرة واحدة أمام كل عبارة ..
أن صراحتك فى الإجابة تساعدك على فهم شخصيتك بصورة أدق ..
لا تترك أى عبارة من العبارات دون إجابة .. وتأكد أن إجابتك ستكون
سرية ..
والآن ابدأ فى قراءة العبارات وفى الإجابة عليها .. علما بأن هذا
الاختبار من إعداد د. محمد عبد الظاهر الطيب

٣	العبارات	الاختيارات
١	يقيم معظم الناس الصداقات لأنه من المحتمل أن يستنفعوا منها	صواب خطأ
٢	لا ألوم شخصا يستغل بعض الأفراد الذين يعطونه الفرصة لذلك.	صواب خطأ
٣	أتوقع عادة النجاح فيما أقوم به من أعمال.	صواب خطأ
٤	ليس لي أعداء يريدون إزائي فعلا.	صواب خطأ
٥	أتمنى لو استطعت التغلب على قلقى إزاء أقوالى التى تؤذى مشاعر الآخرين.	صواب خطأ
٦	اعتقد أن أى شخص يمكن أن يكذب لكى يجنب نفسه المشكلات.	صواب خطأ
٧	لا ألوم إنسان يحاول أن يأخذ كل ما تصل إليه يده فى العالم.	صواب خطأ
٨	أن معركتى مع نفسي هي أصعب معاركى.	صواب خطأ
٩	أعرف من المسئول - غيري - عن كثير من متاعبى.	صواب خطأ
١٠	أشعر برغبتى فى القيام بعكس ما يطلب منى بعض الناس الذين يميلون إلى السيطرة وذلك بالرغم من معرفتى أنهم على حق.	صواب خطأ
١١	تضايقنى جدآ عادات بعض أفراد أسرتى.	صواب خطأ
١٢	أعتقد أنه لا يمكن غفران خطاياى.	صواب خطأ
١٣	قليلًا ما أتشاجر مع أفراد أسرتى.	صواب خطأ

٢	العبارات	الاختيارات
١٤	اضيع الفرص على نفسى لأننى لا استطيع اتخاذ القرارات فى الوقت المناسب.	صواب خطأ
15	يسهل على أن أخيف الآخرين وأقوم بذلك أحيانا من أجل الترفيه والسرور.	صواب خطأ
١٦	اعتقد أننى أثم.	صواب خطأ
١٧	كان المدرسون أحيانا يرسلوننى إلى المدير لأننى مشاغب.	صواب خطأ
١٨	أهف أحيانا فى طريق تحقيق الآخرين لبعض ما يقومون به لا لأن ما يسعون إليه ذو أهمية ولكن القضية هى قضية المبدأ الذى اعتنقه.	صواب خطأ
١٩	معظم الناس أمناء لخوفهم أساسا من القبض عليهم.	صواب خطأ
٢٠	استمتع أحيانا بإيذاء من أحب.	صواب خطأ
٢١	لا أعيش نوع الحياة التى أحب أن أحيها.	صواب خطأ
٢٢	أشعر أحيانا أنه لا بد أن أؤذى نفسى أو أؤذى شخص آخر.	صواب خطأ
٢٣	يبدو أننى قادر وماهر مثل معظم من حولى	صواب خطأ
٢٤	أحيانا أضايق الحيوانات وأعذبها.	صواب خطأ
٢٥	يتمكنى الغضب أحيانا.	صواب خطأ
٢٦	أثق فى نفسى تماما.	صواب خطأ

الاختيارات	العبارات	٣
خطأ	صواب	٢٧ لا أفهم غالباً لماذا أكون سريع الاهتياج كثير التدمير.
خطأ	صواب	٢٨ أهرب من مواجهة الأزمات والصعاب.
خطأ	صواب	٢٩ أظن أن بعض الناس يكذبون ليتفوقوا على غيرهم.
خطأ	صواب	٣٠ أشعر أحياناً أن الصعاب والمشكلات تتراكم للدرجة لا أستطيع التغلب عليها.
خطأ	صواب	٣١ لو لم يكد الناس لي لكنت أكثر نجاحاً.
خطأ	صواب	٣٢ أجد في كثير من الأحيان أن الناس يغارون من افكاري الجيدة لأنهم لم يفكروا فيها قبلي
خطأ	صواب	٣٣ أشعر في كثير من الأحيان كأنني ارتكبت خطأ أو شر.
خطأ	صواب	٣٤ امتنع غالباً عن أداء عمل ما لأنني لم أعطى فئراتي حق قدرها.
خطأ	صواب	٣٥ أشعر بأن شخصاً ما يدبر لي مكائد.
خطأ	صواب	٣٦ أن مبدئي في الحياة أن أرد الأهانة بالمثل أن كنت قادراً على ذلك.
خطأ	صواب	٣٧ أنني متأكد أن خبراتي في الحياة أقل مما يجب ومما استحق.
خطأ	صواب	٣٨ اعتقد أنه يوجد من يتتبعني أينما أذهب.
خطأ	صواب	٣٩ أشعر أحياناً بأنه يوجد ما يدفعني بشدة للقيام بعمل ضار أو مخيف.
خطأ	صواب	٤٠ من السهل أن أهزم في أي مناقشة.

الاختيارات	العبارات	م
خطأ	صواب	٤١
خطأ	صواب	٤٢
خطأ	صواب	٤٣
خطأ	صواب	٤٤
خطأ	صواب	٤٥
خطأ	صواب	٤٦
خطأ	صواب	٤٧
		٤٨
خطأ	صواب	٥٠
خطأ	صواب	٥١





مشیری الشغب



صحيفة الإجابة

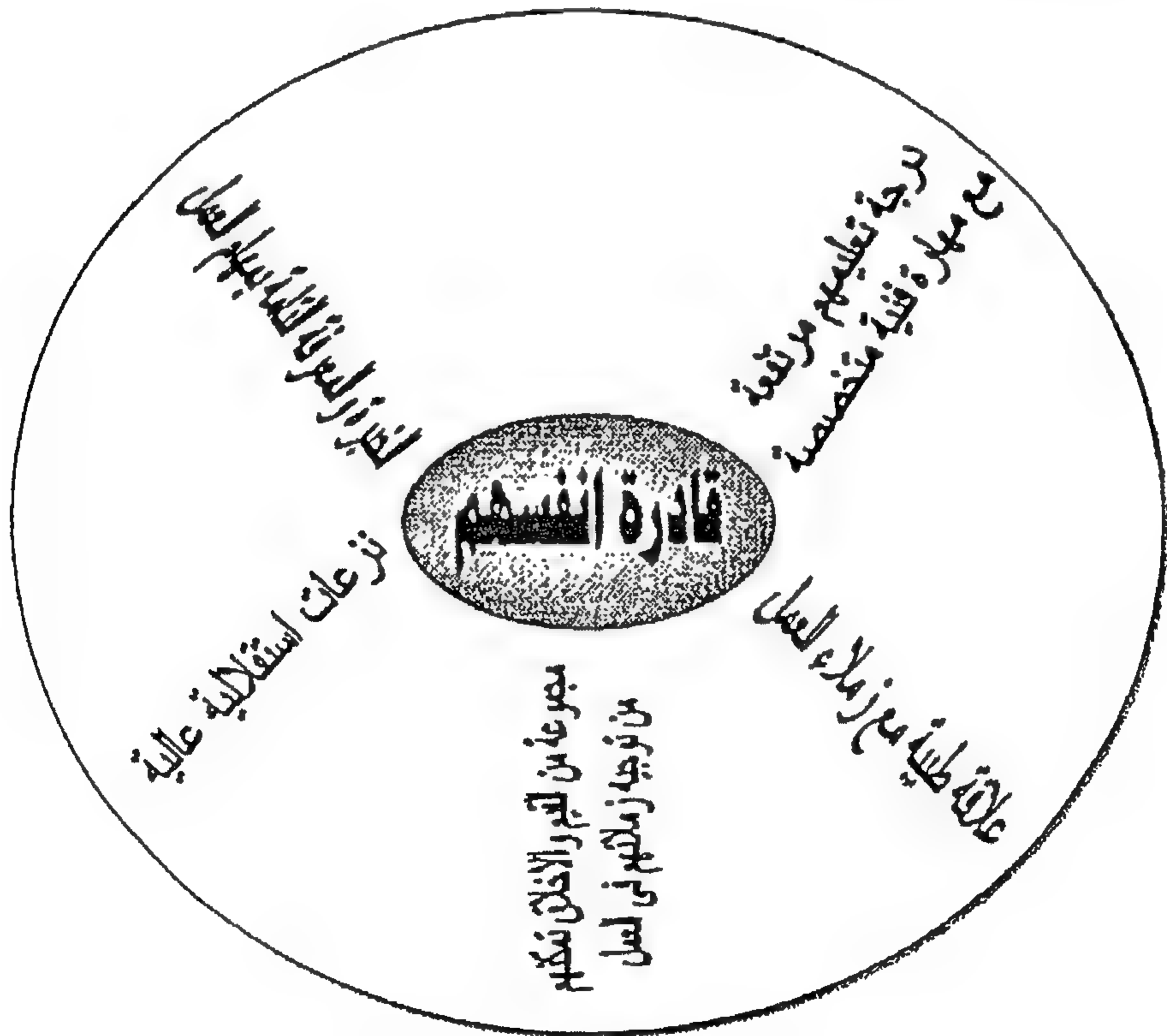
- ◀ الانطوائى
- ◀ المتكاسل .
- ◀ المعارض .
- ◀ المتصيد الأخطاء .
- ◀ الثرثار .
- ◀ المدعى المعرفة .
- ◀ المغرور .
- ◀ المشاغب .



عزيزي المدير المرتقب ..



انه إذا كان هناك بعض الرؤوسيين المثيرين للصراع .. فان هناك
مجموعة أخرى من الرؤوسيين هم قادة أنفسهم .. يتمتعون
بالخصائص التالية :



وأخيراً

فهل ستنجح عزيزى المدير المرتقب فى التعامل مع مثيرى

الشغب..

اجب

على الاستبيان التالى.. لتعرف سويا على مقدرتك فى التعامل

مع هؤلاء..



استبيان

القدرة على التعامل مع مثيزي الشغب

أجب على الأسئلة التالية بمنتهى الصدق والأمانة مع النفس.. حتى

نعرف سويا مدى قدرتك على التعامل مع مثيزي الشغب...!!!

م	العبارات	الخيارات المتاحة		
		ا	ب	ج
١	يقف احدهم خلفك وينظر إلى ما تقرا من فوق كتفك.. هل تجد ذلك: ا- مزعجا قليلا؟ ب- غير مزعج البتة؟ ج- مزعجا كثيرا؟			
٢	خلال مشاحنة مع امرئ أنت غاضب عليه هل تميل إلى: ا- قول أشياء جارحة أكثر مما أردت؟ ب- إعادة التفكير في كل ما كان ينبغي قوله؟ ج- قول كل ما كنت تود قوله تقريبا؟			
٣	ما نوع تصرفك لدى التفكير في إمكانية مغادرتك الأرض: ا- الفضول مع بعض القلق. ب- القلق الشديد. ج- الاهتمام الشديد.			



م	العبارات	الخيارات المتاحة		
		ا	ب	ج
٤	عندما تشرع فى مطالعة كتاب صعب التناول هل تميل إلى: ا- وضعه جانباً؟ ب- الشعور بأنك مجبر على قراءته حتى النهاية؟ ج- بذل بعض الجهد على سبيل إتاحة بعض الوقت لكى يثير اهتمامك؟			
٥	فى حديث مع شخص يثرثر ويزعجك.. هل : ا- تكتشف أن باستطاعتك التركيز على ما يقول؟ ب- تصبر نفسك ولكن تتوصل إلى عدم إظهار ذلك؟ ج- تميل إلى الهزر والنظر حولك مفكراً فى شئ آخر؟			
٦	إذا اتهمت أمام الناس خطأ.. أنك سرقت مخزناً فأى رد فعل تعتبره أقرب ما يمكن من أول ردود فعلك مما يلى: ا- الشعور بالسخرية والشك؟ ب- الشعور بالذل والخجل؟ ج- الشعور بالنقمة والسخط؟			
٧	كيف تتصرف لدى التفكير بوضع نفسك بين أيدي الأطباء وأطباء الأسنان؟ ا- مضطرب جداً حقاً؟ ب- واثق من أنهم يعرفون ماذا يفعلون؟ ج- غالباً مضطرب نوعاً ما فى البداية؟			





م	العبارات	الخيارات المتاحة		
		ا	ب	ج
٨	عندما تجتاز علاقة حميمة مع احدهم مرحلة صعبة غير مستحبة فإنك: ا- تميل إلى مضايقة شريكك أو إيراد ملاحظات ساخرة؟ ب- تميل إلى الحرد وتقليب الموضوع بصمت. ج- تميل إلى تحدى الشخص الآخر والشاحنة معه؟			
٩	ما رأيك فى الزوجين اللذين يحملان أولادهما إلى الصحارى أو الأدغال أو فى جولة حول العالم بالباخرة: ا- انهما احمقان وغير مسئولين. ب- انهما رائعان جريئان جديران بالاعجاب. ج- انهما شجعان ولكنهما انانيان نوعا ما.			
١٠	عندما تشعر بالتعب ولكن ثمة اعمال مرهقة يجب انجازها فهل اعتدت أن: ا- تواصل العمل كأن شيئا لم يكن؟ ب- تواصل العمل ببعض البطء؟ ج- ترتاح حتى تشعر بالتحسن؟			
١١	عندما لا يجرى شئ فإنك: ا- تميل إلى أن تضيق زرعاً قليلاً؟ ب- تميل إلى الشعور بالاضطراب والضيق؟ ج- تشعر بأنك راض تماماً؟			



م	العبارات	الخيارات المتاحة		
		ا	ب	ج
١٢	عندما يكون لديك مشروع للإنجاز أو امتحان للمراجعة فهل اعتدت أن: ا- تقضى وقتاً طويلاً فى القلق ووقتاً غير كاف للعمل؟ ب- تشعر بالإثارة وتعتمد إلى ذلك بحماسة. ج- تعمل بطريقة منتظمة دون سرعة أو هلع كبير.			
١٣	إذا كنت وحدك مع صديق أصيب فجأة بمرض وراح يتقيأ بشدة فإنك: ا- تعتمد إلى مواساته شفويًا. ب- تصاب بالغثيان مثله وتبتعد عنه بسبب شعورك بالقرف. ج- تمسك برأسه أو تحيطه بذراعيك.			
١٤	وسط مجموعة من الأشخاص لهم آراء تختلف تماماً عن آرائك هل اعتدت أن: ا- تعبر بوضوح مع خط فقدان شعبيتك؟ ب- تطرح موقفهم ثانية للبحث باعتدال وتمضى إلى النهاية فى عدم موافقتك؟ ج- تلزم الصمت و/أو تتجنب المواضيع الشائكة.			
١٥	فى طريقة تصفيف شعرك ولباسك ومظهرك أنت: ا- تجرب مختلف الأساليب بين وقت وآخر. ب- تحافظ دائماً على الأسلوب نفسه. ج- تغير الأسلوب غالباً.			



م	العبارات	الخيارات المتاحة		
		ا	ب	ج
١٦	إذا بقيت طويلا في السرير.. فإنك تميل إلى: أ- التميز. ب- الشعور بالذنب. ج- الشعور بقدر قليل من الذنب.			
١٧	هل تواجه فكرة قضاء أسبوع استجمام وتأمل هادئ في الريف: أ- بسرور؟ ب- بمشاعر موزعة. ج- بخوف؟			
١٨	أثناء مقابلات هامة في العمل أو الحالات التي تتعرض فيها إلى حكم الآخرين.. هل لديك خصوصا الانطباع بأنك: أ- ساخط إلى أبعد حد؟ ب- تصاب بعصبية شديدة؟ ج- تجد سورا في الاختبار؟			
١٩	ما موقفك من الأنظمة والقوانين؟ أ- تميل إلى اعتبارها غير مستحبة. ب- تتقبلها بكل بساطة؟ ج- يتفق لك أن تطرحها ثانيا للبحث؟			





م	العبارات	الخيارات المتاحة		
		ا	ب	ج
٢٠	هل تشعر بأنك تصنع أعداء؟ ا- غالبا. ب- البتة تقريبا. ج- أحيانا.			
٢١	عندما تتعرف إلى أشخاص جدد... هل تميل إلى: ا- التحفظ قليلا تجاههم في البداية؟ ب- تقبلهم فورا؟ ج- قضاء بعض الوقت لتقبلهم؟			
٢٢	إذا كسبت مالا كثيرا.. هل تروح تفكر في: ا- المبلغ الذي ترغب في التبرع به للأعمال الخيرية؟ ب- كيفية انفاق هذا المبلغ؟ ج- كم ستمنح منه أفراد أسرتك؟			
٢٣	عندما تختار العطلة أو تفكر في موضوعها هل يحفزك عموما إلى ذلك: ا- الحاجة إلى المغامرات والرغبة في التفتل من الروتين اليومي؟ ب- الانطباع بأنك تحتاج إلى تغيير الآراء؟ ج- بهجة التلذذ مسبقا بالعطلة؟			

م	العبارات	الخيارات المتاحة		
		ا	ب	ج
٢٤	<p>عندما يكون لديك مشاكل كثيرة فى حياتك الخاصة كيف يكون تأثير ذلك على حياتك المهنية والروتين اليومي؟</p> <p>ا- تشعر بأنك مضطر إلى بذل جهد إضافي لتتأكد من أن عملك لا يتأثر بذلك؟</p> <p>ب- تشعر بأنك مرهق وكثير وتمرير إلى الفرار.</p> <p>ج- تستمر مهما كلف الأمر وتكافح دون إيمان ودون اندفاعك المعتاد.</p>			
٢٥	<p>بما تشعر عندما يناديك أحد معارفك بعبارة "يا حبيبي" أو "يا عزيزي"؟</p> <p>ا- تحس بأنك شتمت وعوملت نوعا ما بتعجرف؟</p> <p>ب- لا تجد أى فرق فى ذلك وليس لديك ردود فعل خاصة؟</p> <p>ج- تحس بالود تجاه الشخص المعنى؟</p>			
٢٦	<p>في مشاحنة عنيفة بصورة خاصة يكون ردك الأشد:</p> <p>ا- الصياح والصراخ؟</p> <p>ب- ضرب الشخص الآخر أو تحطيم شئ ما؟</p> <p>ج- الكباء و/أو مغادرة المكان بسرعة وبكثير من الاشمئزاز؟</p>			



م	العبارات	الخيارات المتاحة		
		ا	ب	ج
٢٧	<p>عندما تكون فى رفقة جماعة من الغرباء أو اناس لهم نمط من الحياة أو تصرف يختلف كثيرا عن نمط حياتك وتصرفك فإنك:</p> <p>ا- تواصل التحدث والتصرف كما تفعل عادة؟</p> <p>ب- تعدل أو تصحح قليلا من موقفك للمحافظة على الانسجام؟</p> <p>ج- تعوى مع الذئب (تجاريهم فى تصرفاتهم)</p>			
٢٨	<p>امام الأعمال الصغيرة أو الأعمال المرهقة:</p> <p>ا- تعتقد اعتقادا جازما أنه ينبغى اتقان العمل وتميل نحو ذلك.</p> <p>ب- لا تبذل غالبا جدا إلا الجهد الضرورى للتخلص من العمل.</p> <p>ج- تبذل جهدا معقولا.</p>			
٢٩	<p>عندما تأخذ اهبتك للنزهات أو الرحلات أو حضور الحفلات الخ.. فأنت:</p> <p>ا- تلاحظ أنك تمر بانتظام من الرغبة فى زيارة الأماكن المعروفة إلى الرغبة فى زيارة الأماكن الجديدة.</p> <p>ب- تود غالبا جدا زيارة الأماكن الجديدة.</p> <p>ج- تود العودة غالبا جدا إلى الأماكن التى سبق لك معرفتها.</p>			



م	العبارات	الخيارات المتاحة		
		أ	ب	ج
٣٠	<p>بماذا تحس إذا اقامت في منطقة جديدة وافترقت أصدقائك واقترح صديقك الحميم/ صديقتك الحميمة أو /زوجتك / زوجك الانضمام إلى إحدى الجمعيات أو الرابطات؟</p> <p>أ- لا تروقك هذه الفكرة مفضلا التعرف إلى الأصدقاء بصورة طبيعية بدلا من افتعال الأمور.</p> <p>ب- تروقك الفكرة وتتفاعل بنتائجها.</p> <p>ج- ليس لديك رأي مسبق.. ذلك يستحق المحاولة.</p>			
٣١	<p>عندما يتكون لديك انطباع أن صديقا لك تخلى عنك أو عاملك معاملة رديئة اعتبر أنك:</p> <p>أ- مستعد لمسامحته؟</p> <p>ب- مستعد قليلا لمسامحته؟</p> <p>ج- لست مستعدا أبدا لمسامحته؟</p>			
٣٢	<p>عندما تقوم بعمل يثير استجهان زملائك أو أسرتك فأنت:</p> <p>أ- تحاول تبرير نفسك؟</p> <p>ب- تدافع عن نفسك بالأحرى بكثير من العنف؟</p> <p>ج- تشعر بالخجل وتعتذر؟</p>			



م	العبارات	الخيارات المتاحة		
		ا	ب	ج
٣٣	عندما يتشوش روتينك العادي تماما مثلا بسبب الأحوال الجوية أو انقطاع التيار الكهربى أو الظروف الاستثنائية فإنك: ا- تحس بأنك مبلبل؟ ب- تقبل التحدى؟ ج- تجد لذة فى هذا التحدى؟			
٣٤	تعتبر نفسك: ا- غافلا جدا وطائشا. ب- يقظا دائما؟ ج- احيانا غافلا وطائشا؟			
٣٥	إذا عاكسك الحظ وسجنت أو تعرضت لنظام السجن الانفرادى فإنك: ا- ستجد أن الحياة تستحق بعض اهتمامك؟ ب- ستجد أن الحياة غير محتملة نوعا ما؟ ج- ستجد أن الحياة لا تطاق البتة؟			
٣٦	كيف تحسب أنك ستتصرف على المدى الطويل إذا كنت جاسوسا معرضا دائما للخطر؟ ا- ستصبح حزينا بائسا وفريسة للندم. ب- ربما أصبت بنزلة قلبية أو بانهايار عصبى ج- تعتقد بأنك ستقوم بهذا العمل دون نتائج مشنومة كبيرة.			

صحيفة الإجابة

اعتبر أن :

(أ) = نقطتان (ب) = ٣ نقاط (ج) = نقطة واحدة
والآن سجل في كل خانة مجموع النقاط التي حصلت عليها وفقاً للتقييم التالي :

القسم الثاني	
النقاط	الأسئلة
	٢
	٨
	١٤
	٢٠
	٢٦
	٣٢
	المجموع

القسم الأول	
النقاط	الأسئلة
	١
	٧
	١٣
	١٩
	٢٥
	٣١
	المجموع

القسم الرابع	
النقاط	الأسئلة
	٤
	١٠
	١٦
	٢٢
	٢٨
	٣٤
	المجموع

القسم الثالث	
النقاط	الأسئلة
	٣
	٩
	١٥
	٢١
	٢٧
	٣٣
	المجموع



القسم السادس	
النقاط	الأسئلة
	٦
	١٢
	١٨
	٢٤
	٣٠
	٣٦
	المجموع

القسم الخامس	
النقاط	الأسئلة
	٥
	١١
	١٧
	٢٣
	٢٩
	٣٥
	المجموع

لاحظ أن :

القسم الأول .. الثقة

◀ من ١٥ نقطة إلى ١٨ نقطة :

يمكنك أن تتماثل بسهولة مع الآخرين ، وتظهر الشعور
بالثقة نحو أمثالك ..

وتبدو متسامحاً إلى حد ما عندما يظهر الآخرون تصرفاً
معادياً تجاهك .. أنت سهل القيادة وودى وتحسب عموماً أن
الناس يحبونك كثيراً مما يتيح لك أن تظهر ودك وتعطى وتأخذ
دون انزعاج أو حيرة .. وهذا كله يشير إلى ثقتك المرتفعة فى
الآخرين .



من ٦ نقطة إلى ١٠ نقاط :

تميل إلى عدم إظهار الكثير من العدوانية .. خارجياً .. فى حين أن بإمكانك الشعور بالغضب داخلياً .. بفضل حبك للهدوء تحاول تجنب المشاكل والعداوة .. أنت مفرط الحساسية بالنسبة للآخرين .

القسم الثالث .. ملكة التكيف

من ١٥ نقطة إلى ١٨ نقطة :

تكيف بسهولة ولا تخيفك فكرة التغيير .. ترحب بسرور بكل ما يتحول إلى روتين .. أنت منفتح على الأفكار الجديدة .

من ١١ نقطة إلى ١٥ نقطة :

لديك قدرة تكيف كافية لتجد شيئاً ساراً أو مثيراً فى مفهوم التغيير يمكنك تقبل إثارة التغيير عندما يفرض عليك .. وتستطيع أيضاً إجراء تعديلات فى حياتك بعد التفكير فيها .

من ٦ نقطة إلى ١٠ نقاط :

أنت لا تتكيف جيداً وتميل إلى مقاومة التغيير .. أنت اسعد ما تكون وأكثر أمناً فى الروتين وبيئتك المعتادة ..

القسم الرابع .. الضمير

◀ من ١٥ نقطة إلى ١٨ نقطة :

أنت شخص ذو ضمير حي .. لديك إحساس قوى بالواجب
تجاه نفسك والآخرين .. من المهم جداً بالنسبة إليك أن تشعر
بأنك قوى وقادر .. ومع انك تتسامح مع ضعف الآخرين فانك لا
تحتمل علامات الضعف لديك .

◀ من ١١ نقطة إلى ١٥ نقطة :

تبدو حي الضمير بدرجة معقولة ولكن مع قدر كاف من اللطف
تجاه نفسك بحيث لا تطلب الكثير من نفسك أو تقوم بنشاط ذات طبيعة
عامة أو قليلة المكافأة .

◀ من ٦ نقطة إلى ١٠ نقاط :

أنت لست حي الضمير كثيراً .. فالمكافآت والترضيات المباشرة
تغريك كثيراً فتتسى أو تلقى جانباً بسهولة من تفكيرك الجهود المطلوبة
من اجل مكافآت عديدة .. الكسل وانعدام الجلد يسببان لك أحياناً بعض
المشاكل .



القسم الخامس .. مقاومة السأم

◀ من ١٥ نقطة إلى ١٨ نقطة :

تقوم السأم بصورة رائعة مما يعنى انك ربما اعتدت على الوحدة وانك تعرف نفسك جيداً .. يمكنك أن تجد فى نفسك حوافزك دون أن تحتاج دائماً إلى الاعتماد على العالم الخارجى .

◀ من ١١ نقطة إلى ١٤ نقطة :

تقر بأنك تحتاج إلى توازن بين الهدوء والحركة .. وبين الاختبار الداخلى والنشاط الاجتماعى .. مع كونك هادئاً نوعاً ما .. وسيد نفسك لتحمل لحظات السأم .. فان غريزتك تدفعك إلى البحث عن التنوع والحيوية اكثر من التوغل فى الفتور والبلادة .

◀ من ٦ نقطة إلى ١٠ نقاط :

أنت لا تستطيع مقاومة السأم .. وتحتاج إلى التنوع المتواصل وإلى النشاطات الاجتماعية ونقاط اهتمام جديدة دائماً لحماية نفسك من هذه الآفة .. تميل إلى العصبية والاضطراب إذا بقيت وحيداً وقتاً طويلاً .



القسم السادس .. رد الفعل على الضغط

◀ من ١٥ نقطة إلى ١٨ نقطة :

رد فعلك جيد فيما يتعلق بالضغط .. فى الواقع أنت تحتاج

إلى درجة معينة من التوتر لحثك
على العمل والتنفيذ .. تتحمل
الضغوط حتى فى علاقاتك
الشخصية .. تبحث عن المنافسة
الودية ويشغفك الكفاح من أجل
السيطرة والتفوق .

◀ من ١١ نقطة إلى ١٤ نقطة :

تجابه الضغط عندما يكون ذلك
ضرورياً ولكنك لا تحتاج إلى التوتر لكى
يحفزك إلى العمل أو الحركة .. تصميمك
على النجاح يمكن أن يصدر عن ذاتك
كضغوط خارجية ...

◀ من ٦ نقطة إلى ١٠ نقاط :

تميل إلى تحمل الضغط بصعوبة .. سعادتك وشعورك بالراحة
والرفاهية مهددان بالتأثر بالتوتر .

التعامل مع مشاكل الموظفين



تتكون مجموعة العمل الخاصة بك من أشخاص أدميين يجلبون معهم للعمل مهاراتهم وذكائهم وقدراتهم الإبداعية. ولكن هؤلاء الأشخاص لديهم انفعالات ذاتية وحالات مزاجية ومشاكل وهم يجلبونها معهم للعمل أيضا. ويعتبر اكتشاف هذه الأنواع من المشاكل والتعامل معها لتسهيل عمل القسم هو أحد أكبر التحديات التي تواجه رئيس مجموعة العمل^(١).

ونناقش هنا بعضا من أكثر المشاكل التي تقابل رؤساء مجموعات العمل شيوعا. من بين هذه المشاكل مساعدة أعضاء مجموعة العمل في بناء ثقتهم بأنفسهم حتى يشاركوا بشكل أفضل في أنشطة المجموعة

(١) مرشد الأذكىء الكامل - إدارة الأفراد - دار الفاروق للنشر والتوزيع.



ويتغلبوا على التفكير السلبي ويستطيعون التعامل مع الأشخاص شديدي الحساسية وهؤلاء حادي الطباع.

كما ستتعلم أيضا كيفية التكيف مع هؤلاء الأشخاص الذين يقعون تحت ضغط كبير أو هؤلاء الذين على شفا الانهيار. بالإضافة إلى ذلك فسوف تساعد على اكتشاف ما يمكن عمله إذا كان أحد أعضاء مجموعة العمل يعاني من الإيدز أو من مشكلة إدمان للكحوليات أو المخدرات.

تنمية الاعتداد بالنفس

يدرك معظم الأشخاص أهمية الاعتداد بالنفس في أحد الاستفتاءات التي قامت بها Gallup- news week صرح تسعة وثمانون بالمائة من الأشخاص الذين أجري الاستفتاء عليهم أن الاعتداد بالنفس هو عامل رئيسي في تحفيزهم للعمل بجهد أكبر لتحقيق النجاح. بينما صرح ثلاثة وستون شخصا أن بذل الجهود وقضاء الوقت في تنمية الاعتداد بالنفس أمر يستحق التجربة.

فكر مليا في عبارة "تنمية الاعتداد بالنفس". لقد استطاع العديد ممن كانت لهم آراء ضعيفة في أنفسهم التغلب على ذلك والالتزام بتحقيق تغيير في أنفسهم. في بعض الأحيان، يلجئون إلى المساعدة من قبل المختصين، ولكنهم غالبا ما يقومون بذلك من خلال تقرير مصيرهم بأنفسهم. وكرئيس لمجموعة عمل، فإنه يجب عليك مساعدة هؤلاء الأشخاص.





يظهر الأشخاص الذين يكون الاعتداد بالنفس عندهم ضعيفا- ذلك اثناء حديثهم عن انفسهم، فهم يميلون للشكوى من إخفاقهم أكثر من التباهي بنجاحهم في العمل.

وهم نادرا ما يعبرون عن آراء تختلف عن آراء أعضاء مجموعة العمل الآخرين، وعندما يقدمون آراء مختلفة، فإنهم يسبقونها بتشبيه. وعندما يتم الضغط عليهم لإبداء آرائهم وأفكارهم، فإنهم يجيبون قائلين: "إنني لست متأكدا فيما يتعلق بذلك الأمر" أو "من المحتمل أن أكون مخطئا، ولكن..." كما أنهم لا يتطوعون أبدا لرئاسة أي مناقشة، وهم يتحملون مسؤولية المشروعات فقط عندما يكلفهم رؤسائهم بذلك، بل أنهم يعبرون عن شكهم في قدرتهم على القيام بهذه المشروعات بشكل لائق.

ربما يكون للشخص الذي يعاني من عدم الاعتداد بالنفس جذورا نفسية متأصلة منذ الطفولة. فربما قام الآباء بغرس تلك السمة في شخصيات أبنائهم منذ الصغر عن طريق الغلاة في ما يطلبونه من أبنائهم (فمثلا، إذا حصل حسن على تسعين بالمائة، يعنفه والديه لعدم حصوله على مائة بالمائة أو إذا كانت سارة عازفة بيانو موهوبة، ولكن والديها يهزؤون منها لأنها ليست الطفلة المعجزة).

من المحتمل أن يقوم كل من حسن وسارة بكتابة سيناريو حياتهم كأشخاص فاشلين وغير مناسبين للقيام بأي عمل. يحتاج الشخص الذي





وضع سيناريو حياته على الاستهانة والاستخفاف الذي أبداه والديه - إلى مساعدة متخصصة للتغلب على هذه المشكلة.

وكمدبر، يمكنك المساعدة عن طريق التركيز على النجاح الذي يحرزه هذا الشخص وليس على الإخفاق الذي يقابله.

فمعظم الأشخاص لا يكرهون أنفسهم، ولكنهم ربما يمرون بكبوة نفسية مؤقتة ويحتاجون إلى التعزيز والمساندة. إذا لم يتعامل هؤلاء الأشخاص مع تلك الكبوات، فمن المحتمل أن تؤدي إلى حدوث عواقب وخيمة. قد لا يحتاج معظم الأشخاص إلى مساعدة متخصصة، فبإمكانهم التغلب على تلك الكبوات بأنفسهم.

التركيز على النجاح وليس الفشل:

يتولد فقدان الاعتداد بالنفس من الفشل. يواجه كل منا الفشل والنجاح في عمله وحياته. عن طريق التركيز على الفشل فقط، يزداد الاعتداد بالنفس تدهورا. فبدلاً من التركيز على الفشل، قم بالتركيز على النجاح الذي تحققه.

هناك أحد الأساليب الذي يتضمن احتفاظ الشخص بسجل للنجاح الذي حققه في حياته. قم بإدخال أي إنجاز حققته خاصة وإن كنت تفخر به أي تلك الأعمال التي تم توجيه المدح والثناء لك بسببها، حيث تثبت هذه الإنجازات أنك حققت النجاح من قبل وأنت قادر على تحقيقه مرة ثانية.



اقتراحات خاصة بتنمية الاعتداد بالنفس

بالإضافة إلى الاحتفاظ بسجل للنجاح الذي حققه الشخص في حياته، يمكنك مساعدة أعضاء مجموعة العمل في تنمية الاعتداد بالنفس بواسطة طرق أخرى:

• امنح هؤلاء الأشخاص تعزيزاً إيجابياً لكل إنجاز يقومون به، وامتدحهم للتقدم الذي يحرزونه في العمل. هناك شيء آخر مساو في الأهمية وهو أن تكون إيجابياً في التعامل معهم عندما يقدمون أفكاراً جيدة أو يشاركون بشكل فعال في مناقشات وأنشطة مجموعة العمل حيث يحتاج هؤلاء الأشخاص إلى تذكيرهم دائماً باحترامك لهم - كرئيس لمجموعة العمل - وثقتك بهم.

• هم بإعطائهم مهاماً تعرف أنه باستطاعتهم القيام بها وزودهم بالتدريب الإضافي والتوجيه والدعم للتأكد من نجاحهم حيث أن تذوقهم لطعم النجاح هو طريق مؤكد لتنمية الاعتداد بالنفس لديهم.

• اقترح عليهم أن ينضموا لدورات مصممة خصيصاً لتنمية الاعتداد بالنفس أو برامج التدريب المكثفة. كما يمكن أن تمنحهم شرائط وكتب تساعد في تحفيزهم.

• إذا على الرغم من كل تلك الجهود- لم يستطع الشخص أن يصبح أكثر ثقة واعتداداً بنفسه، فإن المساعدة المتخصصة تعد ضرورة في ذلك الوقت. اقترح عليه زيارة أحد الاستشاريين في برنامج مساعدة الموظفين.

كيفية التعامل مع الأشخاص شديدي الحساسية وحادي الطباع والسلبين

بدون شك، سيكون لديك مثل هؤلاء الأشخاص في مجموعتك. فكل رئيس مجموعة عمل لابد وأن يكون لديه مثل هؤلاء الموظفين. يمكن لهؤلاء الموظفين أن يجعلوا حياتك بائسة أو أن يجعلوها تحديا متغيرا، حيث لا يمكنك تجاهل هؤلاء الأشخاص، فيجب أن تتعامل معهم. لذا، فإن هذا الجزء يعطيك بعض الاقتراحات الخاصة بالتعامل مع هذه النوعية من الموظفين.

كيفية التعامل مع الأشخاص شديدي الحساسية

لا يوجد شخص يحب أن يوجه إليه النقد، ولكن يمكن أن يقبل معظم الأشخاص النقد البناء. ومع ذلك، هناك بعض الأشخاص الذين يستاءون من أي نوع من النقد. فعندما توجه لعملهم أي نقد حتى وإن كان بسيط، فإنهم يستاءون ويصبحوا متحفظين ويتهمونك بتصيد الأخطاء لهم.

كن لطيفا معهم وكن دبلوماسيا. فابدأ بامتداح الأجزاء التي أحسنوا القيام بها من المهام التي أسندتها إليهم. ثم اقترح عليهم كيفية تحسين عملهم في الأجزاء التي أخفقوا في تنفيذها.

لقد أدى خوف هيام من النقد إلى كونها أكثر حذرا في كل جانب من جوانب عملها. فبدلاً من المخاطرة بحدوث أي خطأ صغير، تقوم بمراجعة ما تقوم به من عمل ثم مراجعته مرة ثانية ثم إعادة



مراجعتة. ربما تقلل هذه العملية من تعرضها للنقد، لكنها تجعلها تستهلك الكثير من الوقت مما يجعل عمل مجموعتها بطيئة. والأسوأ من ذلك أنها تتباطأ في اتخاذ القرارات مدعية أنها تحتاج المزيد من المعلومات. وحتى بعد أن تحصل على المعلومات التي تريدها، فإنها توكل شخصاً آخر للقيام بالعمل.

إذا تصرف أعضاء مجموعتك كما تفعل هيام اتبع الإرشادات التالية لمساعدتهم في التغلب على مخاوفهم:

◀ أكد لهم أنه: لأنهم على دراية ممتازة بمجال عملهم، عادة ما يكون عملهم صحيحاً من المرة الأولى ولا يحتاج إلى التأكد منه مراراً وتكراراً.

◀ وضح لهم أن الأخطاء العرضية أمر طبيعي وأنه من الممكن اكتشافها وتصحيحها فيما بعد دون أن ينعكس ذلك على الشخص المتسبب في هذه الأخطاء.

◀ إذا وافقت على أن أعضاء مجموعة العمل يحتاجون للمزيد من المعلومات قبل اتخاذهم أي قرار، فقم بتوجيههم نحو المصادر التي يمكنهم الحصول على المعلومات منها. ولكن إذا أحسست أن لديهم المعلومات المناسبة، فكن مصراً على أن يقوموا باتخاذ قرارات فورية.

◀ إذا سألك أعضاء مجموعة العمل عما ينبغي عليهم عمله، فأخبرهم أنه قرارهم وأن عليهم التوصل إليه سريعاً.



﴿ في معظم الحالات، يكون لدى الأشخاص شديدي الحساسية الخبرة الكافية التي تمكنهم من اتخاذ قرارات جيدة. ربما يحتاجون إلى تأكيدك ليتحولوا من مرحلة التفكير إلى مرحلة التنفيذ.

التعامل مع الأشخاص حادى الطباع

يعتبر خالد عاملا جيدا، ولكنه من وقت لآخر يفقد اعصابه ويشعر في الصراخ والصياح في زملائه الموظفين بصوت عال. ثم يهدأ سريعا، ولكن هذا السلوك يؤثر على عمل المجموعة كلها ويأخذ منهم بعض الوقت للعودة إلى أدائهم الطبيعي مرة أخرى. وقد قمت بالتحدث إلى خالد عدة مرات فيما يتعلق بهذا الموضوع، ولكن ذلك لم يجدي.

ليس من السهل أن تعمل في بيئة يوجد فيها من يصرخ ويصيح بصوت عال، خاصة وإن كنت أنت المستهدف من هذا الصراخ. لا يمكن احتمال هذا الموقف لأن ضحايا هذا التوبيخ والصياح ربما لا يستطيعون العمل بكامل طاقتهم لعدة ساعات بعد هذا الموقف.

فيما يلي بعض الاقتراحات للتعامل مع شخص حاد الطباع :

﴿ بعد أن يهدأ هذا الشخص، تحدث معه بشكل صريح. وضح له أنك تتفهم أنه ليس من السهل على أي شخص أن يتحكم في أعصابه، ولكن هذا الانفعال وحدة الطبع ليسا مقبولين في مكان العمل.

﴿ إذا حدث وخرج هذا الشخص عن شعوره مرة أخرى، أرسله خارج الغرفة حتى يهدأ تمامًا. دع هذا الشخص يعلم أن أي تصرف من هذا القبيل يصدر منه في المرة التالية سيتم اتخاذ إجراء فوري ضده. ﴾

﴿ يمكن أن تنصح مثل هذا الشخص بالحكمة القديمة " قم بالعد إلى عشرة قبل أن تفتح فمك " . ﴾

﴿ إذا كان لديك أحد برامج مساعدة الموظفين، اقترح أن يذهب هذا الموظف لزيارة أحد الاستشاريين المتخصصين. ﴾

كيفية التعامل مع الأشخاص السلبيين

غالبًا ما يكون في كل شركة أشخاص من هذه النوعية. كلما شرعت في عمل شيء، فإنهم يكونون ضده. دائمًا ما يكون سبب ما يفعلونه هو أن ما تريد القيام به لا يمكن عمله وحسب. وعلى هذا، فبإمكانهم تمزيق مجموعة العمل عن طريق التشاؤم.

تختلف الأسباب وراء سلبية أحد أعضاء مجموعة العمل من شخص لآخر. فربما تنبع من العاملة السيئة التي تلقاها من الشركة فيما مضى. فإذا كانت تلك هي الحالة، يجب أن تفكر في الأمر وتأخذه بعين الاعتبار. أما إذا كان الشخص لديه أسباب مبررة لسلبيته، حاول أن تقنعه أن يدع الماضي خلف ظهره وأن يتطلع للمستقبل بعين التفاؤل. وإذا كان هناك أي نوع من سوء التفاهم، وضح له الأمور.



غالباً ما تكون السلبية التي يعاني منها أحد الأشخاص متأصلة في سمات بعيدة المدى في شخصيته بحيث يصعب على رئيس مجموعة العمل التغلب عليها. في هذه الحالة، تعتبر استشارة المتخصصين ضرورة حتمية.

والآن، لنلقي نظرة على بعض المشاكل التي يسببها الأشخاص السلبيون :

◀ مقاومة أي تغيير. حتى الأشخاص ذوي الاتجاهات الإيجابية يترددون في التغيير فمن الأفضل بالنسبة لهم أن يقوموا دائماً بما تعودوا القيام به. ولكن، يمكن إقناع الأشخاص الإيجابيين بضرورة التغيير عن طريق الحوار المنطقي معهم. أما عن الأشخاص السلبيين، فهم يقاومون التغيير لجرد المقاومة فقط. لذلك، فإنه ما من حوار منطقي يفيد معهم. وهم غالباً ما يقومون بعمل أي شيء لتدمير الموقف حتى لا يجدي استخدام الأساليب الجديدة ويتحقق ما يسعون إليه من عدم تغيير.

◀ التأثير على روح مجموعة العمل. تماماً مثلما يمكن أن تؤثر تفاحة معطوبة واحدة على باقي السلة، فإن موظف سلبي واحد من الممكن أن يدمر روح المجموعة. وسيكون من الصعب الحفاظ على روح المجموعة في ظل هذه الظروف لأن السلبية تنتشر من شخص لآخر سريعاً.





« عندما تقدم افكارا جديدة لأشخاص سلبيين، أتح لهم الفرصة الكاملة لإبداء اعتراضاتهم. ثم أخبرهم : لقد أبديتكم بعض النقاط الجيدة، وإنني أقدر لكم ذلك. عندما ننتقل لتنفيذ البرنامج الجديد، لنكن حريصين فيما يتعلق بهذه النقاط يجب أن نحاول تجربة هذا المفهوم الجديد. اعملوا معي على تجربته ومعا سوف نتغلب على أى عقبات يمكن أن تواجهها.

الشخصيات السلبية

إن السلبية تتأصل في شخصية حافظ ليس فيما تقوله، ولكن فيما تفعله. فهي تأخذ أي اقتراح على أنه إساءة شخصية لها، كما أنها تقابل أية مهام جديدة بمقاومة وغضب لدرجة تبعد الآخرين عنها.

غالبًا ما لا يدرك الأشخاص الذين هم مثل حافظ كيفية ملاقاتهم للآخرين. فمن المحتمل أنهم يتصرفون في حياتهم الشخصية بنفس الطريقة التي يتبعونها في العمل، حيث أنهم نوع من الأشخاص الذين لا يتكيفون مع أسرهم ويكون عدد أصدقائهم قليل.

حاول أن تجري معهم حوارًا صادقًا مباشرًا لتتيح الفرصة لهم لمعرفة كيفية تأثير اتجاههم السلبي على الروح المعنوية للمجموعة. ومن المثير للدهشة أن العديد من هذه الشخصيات لا يكون لديهم أي فكرة عن تأثير سلوكهم على باقي أعضاء مجموعة العمل. ربما يمكن أن تقترح عليهم الانضمام إلى أحد برامج تحسين الشخصية.



تصيد الأخطاء

هل عملت من قبل مع أحد الأشخاص الذي يجد متعته في الحياة في
تصيد الأخطاء للآخرين وبخاصة أنت؟

إن الأشخاص الذين يلعبون هذه اللعبة يحاولون إظهار تفوقهم على
الآخرين. ولأن هؤلاء الأشخاص عادة ما لا يكون لديهم أفكار مبتكرة أو
اقتراحات بناءة، فإنهم يحاولون تصيد الأخطاء للآخرين وبخاصة
رؤسائهم. فلا تمنحهم هذه الفرصة. حاول أن تقابل تصرفاتهم
بابتسامة وتعليقات لطيفة. فإذا رأى هؤلاء الأشخاص أنك لم تغضب من
تعليقاتهم، سيتوقفون عن ملاحقتك وسيوجهون لشخص آخر.

العمل مع أشخاص غير سعداء

من المحتمل أن يكون هناك شخص واحد على الأقل في مجموعتك غير
سعيد. نقابل جميعا بعض الأوقات التي لا تكون فيها الأمور على خير ما
يرام ويؤثر ذلك على عملنا وعلى الطريقة التي نتعامل بها مع
الآخرين. فيجب أن يكون رؤساء مجموعات العمل متيقظين لهذا
الاحتمال، كما يجب عليهم تخصيص الوقت الكافي للتحدث مع هؤلاء
الأشخاص حيث أن إتاحة الفرصة للشخص لكي يتحدث عن مشكلته
يمكن أن يخفف من حدة هذه المشكلة. حتى وإن لم يتم التوصل إلى حل
لهذه المشكلة، فإن المحاولة في حد ذاتها تهدئ الشخص وتجعله قادرا على
العودة للعمل مرة أخرى بشكل طبيعي.



ومع ذلك فهناك بعض الأشخاص الذين يكونون دائما غير سعداء فيما يتعلق بأمر ما. وهم غالبا ما يكونوا غير راضين عن المهام التي تسند إليهم. حتى وان حاولت تنفيذ متطلباتهم والاستماع إلى شكاوهم وحلها، فإنهم دائما غير راضين. وهم يعبرون عن عدم سعادتهم عن طريق كونهم سلبيين مع الآخرين. فمثلا، إذا تقدم أحدهم بطلب لتغيير جدول العمل للحصول على إجازة وتم رفض هذا الطلب، فإنه يغضب ويوضح مدى غضبه بكافة الأساليب الضمنية والمعلنة.

لن تستطيع أبدا أن تحقق السعادة لكل شخص. تستغرق إعادة بناء الروح المعنوية للأشخاص الذين يعتقدون أنه تمت معاملتهم بشكل غير عادل الكثير من الجهد والوقت.

يمكن لرؤساء المجموعات تجنب بعض المواقف الغير عادلة عن طريق التأكد - وقت اتخاذ القرار- من شرح الأسباب المؤدية لهذا القرار إلى المتضررين منه. ففي مثال طلب الإجازة، يمكنك أن تشرح للموظف أن الشركة تضع خطة الإجازة مسبقا وان هناك عضوان آخران في مجموعة العمل التي ينتمي لها سيقومان بأخذ إجازتهما في نفس هذا التوقيت. وضح له أن الشركة لا تستطيع منح إجازة لثلاثة موظفين من نفس مجموعة العمل في وقت واحد. وربما تقترح عليه أن يحاول مع العضوين الآخرين، فقد يقبل أحدهما أن يستبدل توقيت إجازته مع هذا الموظف.

إذا لم يرض هذا الأسلوب الموظف، تحدث معه حديثا وديا صادقا فربما يتقبل الأمر. وضح له كيفية تأثير شكاواه المستمرة وأسلوبه



السلبى على أعضاء المجموعة الآخرين. كما يجب أن تؤكد على أهمية
وقيمة هذا الشخص للعمل وأننا لا نستطيع دائما الحصول على كل ما
نريد. شجع هذا الشخص على أن يكون ناضجا وأن يحاول تقبل الإخفاق
للمضي قدما في الحياة والعمل لتحقيق النجاح.

التعامل مع الأشخاص الذين يعانون من الضغط أو الانهيار

تحتوي كل الوظائف على قدر من الضغط. وإذا كان الأمر غير كذلك،
فإن الوظيفة سريعا ما تصبح مضجرة. وتحدث المشاكل عندما يتحول
الضغط إلى شجن وعبوس ربما يظهر الضغط عندما يتغير السلوك
المعتاد للموظف. فيتحول الأشخاص الذين طالما تمتعوا بقدر كبير من
الصبر إلى أشخاص يفتقدون إلى هذه الصفة الهامة. وربما يصبح
الأشخاص الهادئين سريعى التوتر. تظهر كل هذه العلامات عندما يقع
الأشخاص تحت ضغط. ربما يظهر على الأشخاص الواقعين تحت ضغط
اعراض جسمانية أو يشكون من عدم قدرتهم على النوم ليلا، فهم غالباً
ما يكونون متعبين ومرهقين حتى ولو حصلوا على قسط جيد من
الراحة. وربما يعاني هؤلاء الأشخاص من ألم بالعدة أو سرعة في دقات
القلب أو ألم في الرأس بين الحين والآخر (الصداع).

معالجة الإرهاق

يمكن علاج الإرهاق الجسماني بالراحة، ولكن هن المحتمل أن يصاب معظم الأشخاص بإرهاق ذهني وليس بدني في العمل. فإذا كان أعضاء مجموعتك يعملون على أجهزة كمبيوتر أو في أي وظائف ذهنية مرهقة، يجب أن تذكرهم أن التدريبات البدنية يمكن أن تخفف من الإرهاق والضغط. اقترح عليهم ممارسة رياضة المشي في وقت الراحة أو الذهاب إلى أحد حمامات السباحة أو المشاركة في ممارسة الرياضة بعد ساعات العمل، حيث أن بعض الشركات تخصص حجرات الممارسة الرياضة حيث يمكن للموظفين استخدام الدراجة الثابتة أو آلة إنقاص الوزن أثناء فترة الراحة. كما أن الأشخاص الذين يتبعون نظامًا غذائيًا محددًا يكونون أقل عرضة للإصابة بالإرهاق الذهني.

الانهيار

غالبًا ما يكون انهيار الأشخاص أمرا بطيئًا ويحدث دون وعي منهم على الرغم من أن معظم حالات الانهيار تؤدي إلى أمراض جسمانية مثل : الأزمات القلبية أو القرحة، إلا أن معظم الأمراض التي يسببها الانهيار هي أمراض نفسية، حيث يفقد أعضاء مجموعة العمل الحماس والطاقة والحافز للعمل ويظهر ذلك بطرق عديدة. فهم يكرهون عملهم ولا يستطيعون التعامل مع زملائهم، كما أنهم يرهبون الذهاب إلى عملهم صباح كل يوم.



يمكن أن تتسبب كثرة الضغوط في انهيار الأشخاص، ولكن الضغط ليس السبب الوحيد للانهيار. فيمكن أن يكون الإحباط هو السبب في الانهيار: حيث يمكن أن يكون ذلك بسبب عدم الوفاء بالوعود أو تخطي الموظف في الترقية أو عدم زيادة راتبه. وقد ينهار بعض المديرين ورؤساء مجموعات العمل بسبب الضغوط الملقاة على عاتقهم لاتخاذ القرارات التي إن كانت ضعيفة، فإنها تسبب حدوث مشاكل كبيرة في العمل. وقد ينهار البعض الآخر نتيجة للعمل المتواصل لساعات طويلة أو القيام بعمل دون المكافأة عليه.

غالباً ما تكون الوسيلة الوحيدة لمساعدة الشخص المصاب بالانهيار هي اقتراح المشورة الطبية المتخصصة. ومع ذلك هناك بعض الأشياء التي يمكنك القيام بها لمساعدة الشخص المصاب بالانهيار في الوصول لبداية طريق الشفاء:

﴿ كن شخصاً مسانداً. أظهر له اهتمامك الصادق به عن طريق تشجيعه على التحدث عن اهتماماته وتقديره لها ووضع هذه الاهتمامات في اعتبارك.

﴿ فكر في تغيير الوظائف في العمل. يمكن أن يؤدي تكليف هذا الشخص بمهام ومسئوليات مختلفة أو نقله إلى مجموعة عمل أخرى إلى تغيير المناخ الذي يعمل فيه هذا الشخص ويمنحه متنفساً جديداً ربما يكون بمثابة الحافز بالنسبة له.





﴿ امنح هذا الموظف مهارات جديدة. فهذا لن يساعد الشخص على التركيز في التعلم بدلا من الأمور الأخرى التي تؤدي إلى انهياره وحسب، ولكنه أيضا- يجعله أكثر قيمة للشركة.

إذا - على الرغم من الجهود التي تبذلها- لم يحدث أي تقدم بالنسبة لهذا الشخص، فيجب أن تقترح عليه بشدة أن يبحث عن مشورة المتخصصين.

كيفية التخلص من الضغط :

عندما يشتد الضغط عليك بصورة كبيرة لدرجة تشعر معها أنك على شفى لانهيار اتبع الاقتراحات التالية :

﴿ خذ بعض الراحة. إذا كان ذلك ممكنا، حاول أن تخرج من المكتب بل من المبنى كله. إذا كان عمك في المدينة، حاول أن تمارس رياضة المشي حول المبنى. أما إذا كان عمك في منطقة صناعية، فمارس المشي حول مجموعة المباني الموجودة. وإذا كان الطقس سيئا، فمارس رياضة المشي داخل المبنى. ففي غضون عشر أو خمس عشرة دقيقة، سوف تشعر باختفاء الضغط وأنك قادر على مواصلة العمل مرة أخرى بطاقة متجددة.

﴿ التمرينات البدنية. إذا كنت تعمل في مكتب مزدحم بالأشخاص، فمن الواضح جليا أنه سيكون من غير اللائق أن تنهض لممارسة بعض التمرينات، ولكن يمكنك اختيار بعض تمرينات الاسترخاء





من بين العديد من التمرينات دون الحاجة لمضايقة الآخرين. فهناك العديد من الكتب وشرائط الفيديو التي توضح لك كيفية القيام بمثل هذه التمرينات. إذا كان في شركتك حجرة مخصصة لممارسة الرياضة، فاذهب لقضاء خمس دقائق فحسب على جهاز الجري (لا تستعمل الجهاز لفترة طويلة ترهق فيها نفسك، ولكن استخدمه لخمس دقائق فقط لتصفية ذهنك).

◀ تغيير العمل الذي تقوم به. هناك بعض الأشخاص الذين يعملون في أكثر من مشروع واحد في نفس الوقت. فإذا كانت هناك ضغوط كثيرة عليك من مشروع ما، فتوقف عن العمل فيه لفترة وأبدأ العمل في مشروع آخر. عندما تعود للمشروع الأصلي، فإن الأمر سيكون أسير كثيرا من ذي قبل.

كيفية التعامل مع أعباء العمل الكثيرة

لقد اجتازت مجموعة العمل الخاصة بك مرحلة تخفيض العمالة وإعادة هيكلة الشركة. لديك الآن عدد أقل من الموظفين، وكل منهم يعمل لفترة أطول وبمجهود أكبر.

كما يقوم المدير بإلقاء المزيد والمزيد من المهام عليك وعلى مجموعتك، بينما لا تستطيع مجموعتك القيام بكل هذه المهام في نفس الوقت. ولأن هناك حدود لوقت ومجهود كل مجموعة، فقد قررت أن تتحدث مع المدير في هذا الشأن.





قبل أن تذهب للتحدث مع المدير، قم بتحليل الوظائف التي تقوم بها مجموعتك تحليلًا كاملاً. وضح الوقت الذي تخصصه مجموعتك لكل مشروع وحدد أهمية كل مشروع لتحقيق أهداف هذه المجموعة. قم بإعادة فحص الأولويات التي وضعها المدير حدد مع مجموعتك ما يمكن عمله لكي تعمل المجموعة بفطنة أكبر بدلا من الجهود الأكبر.

إذا كنت مازلت تشعر بعد قيامك بهذا التحليل الكامل أن مجموعتك تقوم بكم من الأعمال أكبر مما تستطيع تحمله، فحاول أن تقابل المدير لتقييم النتائج ومحاولة ترتيب الأولويات. ربما يوافق المدير على تأجيل بعض الأعمال التي تستنفذ الوقت لأن هناك أعمالاً أخرى أكثر أهمية أو يقوم بإعادة تكليف مجموعات أخرى ببعض هذه المهام أو يأمر بتعيين موظفين إضافيين.

لا تجعل مجموعات العمل الأخرى تقوم بالضغط على مجموعتك. فأحيانا يأتي الضغط من بعض المجموعات أو الأقسام الأخرى التي تتعامل معها. فيجب أن تعمل أنت ورئيس المجموعة الأخرى على وضع جدول يخفف من الضغط على إحدى المجموعتين. وإذا لم تستطيعا التوصل إلى حل، ناقشا الأمر مع المدير الذي يشرف عليكما.

في بعض الأحيان، قد يأتي الضغط منك أو من أحد أعضاء مجموعتك الذي يتطوع للقيام بالعمل في بعض المشروعات الخاصة.





فتعلم أن تقول : "لا" اجعل أعضاء مجموعتك على علم بأولويات العمل في المجموعة ووضح لهم أن رفض التطوع للعمل في المشروعات الخاصة التي تدرج خارج نطاق مهام المجموعة لا يعد علامة على الكسل أو عدم القدرة على إتمام العمل.

كيفية التعامل مع الضغط

على الرغم من أن بعض الأطباء النفسيين يعالج الضغط عن طريق المهدئات وبعض العقاقير الأخرى، إلا أنه إن لم تكن تحت ضغط شديد، فيمكنك اتخاذ خطوات أخرى لمساعدتك في التعامل مع الضغط الذي تعاني منه :

◀ الحفاظ على هيبتك في حالة ممتازة. اتبع نظاما غذائيا واشترك في برنامج منتظم لممارسة الرياضة.

◀ تعلم أن تحب نفسك. اشترك في تمارينات الاسترخاء أو التأمل المتعمق واحرص على تخصيص بعض الوقت لقضائه بمفردك.

◀ استكشف الجوانب الروحانية في شخصيك. فأين كانت ديانتك، يمكن أن ترشدك التجربة الروحانية إلى السلام الذهني.

◀ مواصلة التعلم. يؤدي التعلم المتواصل إلى إبقائك يقظا ومتفتح الذهن ويكون بمثابة الحافز بالنسبة لك.





◀ كون مجموعة من الأصدقاء والأقرباء الذين يمكنهم مساعدتك.
تجنب الضغط عن طريق الأصدقاء والعائلة الذين يتواجدون دائما
لسانذك حينما لا تسير الأمور على خير ما يرام.

◀ اقبل فقط الالتزامات التي تكون هامة بالنسبة لك، حيث يمكنك
أن ترفض - بأسلوب مهذب - المشروعات التي يمكن أن تهدر وقتك
وطاقتك.

◀ ابحث عن طرق جديدة لاستثمار قدراتك الإبداعية. فعن طريق
إعادة التفكير في طريقة قيامك بالأعمال الروتينية، يمكنك أن
تجعل هذه الأعمال لا تعطي الإحساس بالضجر والضغط. وعن
طريق تنمية بعض الأساليب الإبداعية للقيام بالمهام الجديدة،
يمكنك أن تجعلها أقل ضغطا بالنسبة لك.

◀ التغيير. اعتبر أن هذه المهام الجديدة هي تحديات جديدة تواجهك
في حياتك بدلا من أن تعتبرها تهديدا للوضع الحالي الذي تعيشه
ولا يتغير.

استبدل الصور السلبية التي في مخيلتك بأخرى إيجابية.



التعامل مع الوظائف المضجرة

قد تكون بعض الوظائف مضجرة، ولكن من الممكن أن تصبح أي وظيفة مضجرة إذا تم القيام بها مرارا وتكرارا، يوما بعد يوم، عاما تلو الآخر. في العديد من الشركات، يتم إثراء الوظائف لتقليل قدر الضجر والملل الذي يمكن أن ينتج عنها. فعن طريق إضافة وظائف جديدة أو الجمع بين عدة مهام بسيطة في وظيفة واحدة تكون أكثر تحديدا، يمكنك جعل الوظائف أقل مللا.

لكي تمنع وظائف أعضاء مجموعتك من أن تصبح مهمة :

◀ أعد فحص كل الأعمال الروتينية التي يقوم بها أعضاء مجموعة العمل الخاصة بك. قم بتشجيع كل الأشخاص الذين يقومون بالعمل على اقتراح طرق جديدة لجعل العمل أكثر إمتاعا.

◀ غالبا ما يتبع الأشخاص الذين يقومون بأعمال روتينية أسلوبا رتيبيا في إنجاز العمل. فهم يبدون عملهم صباح كل يوم بعمل الجانب رقم واحد من العمل، ثم ينتقلون للقيام بالجانب الثاني ثم الثالث... وهكذا. فإذا لم يكن من الضروري إنجاز العمل بترتيب محدد مسبقا، اقترح عليهم تغيير الترتيب الذي يتبعونه في القيام بالعمل، حيث أن كسر جمود الروتين يخفف من الملل الذي يسببه العمل.



﴿ قم بتبادل التدريب بالنسبة لأعضاء مجموعة العمل للقيام
بمختلف الوظائف حتى يستطيع الأعضاء الانتقال من نوع ما من
العمل إلى نوع آخر دون أن يشعروا بالضجر.

التعامل مع مشاكل إدمان المخدرات والخمر

لنفترض أن أحد أعضاء مجموعتك يبدو أنه يعاني من مشكلة إدمان
الكحوليات. وعلى الرغم من أنك لم تره وهو يحتسي الخمر أو وهو أت
للعمل وهو تحت تأثير الكحوليات، إلا أنك دائماً ما تشم رائحة الخمر
تفوح من أنفاسه. لا يمكنك تجاهل هذا الموقف. تحدث إلى هذا الموظف
وكن مستعداً لسماع أى نوع من أنواع الإنكار منه.

يمكنك التحدث مع هذا الموظف عن أدائه في العمل وغيابه المستمر
والأمور المتعلقة بالعمل بدلاً من التحدث معه عن إدمانه للكحوليات.
كما يمكن أن تخبره أنه إذا استمر الموقف على هذا الوضع، فإنك ستتخذ
ضده الإجراء المناسب. وإذا استمر هذا الموظف على التصرف بهذا
السلوك، وضح له رأيك واقترح عليه، بل يجب أن تصر على ضرورة
لجوئه إلى طلب المساعدة المتخصصة.



مناقشة مشاكل إدمان الكحوليات :

ليس من السهل مناقشة مثل هذا الأمر الشخصي الدقيق مع الموظف.
وعلى هذا فقد اقترحت The U.S. Department of Health and Human Services
باعتبار Supervisor's Guide on Alcohol Abuse ،

❖ لا تعتذر عن مناقشة هذا الأمر. فيجب أن توضح للموظف أن هذه
المشكلة تتضمن أدائه للعمل.

❖ قم بتشجيع الموظفين على شرح الأسباب وراء تدهور أدائهم في
العمل وسلوكهم ومواظبتهم على الحضور. فربما يتيح هذا
الأسلوب مناقشة مشكلة إدمان الكحوليات.

❖ لا تتناقش في حق الموظف في تناول الخمر ولا تجعل من هذا
الموقف درساً أخلاقياً. فحيث أن إدمان الكحوليات مرض إذا ترك
دون علاج، من الممكن أن يؤدي للإصابة بالعديد من الأمراض
الخطيرة.

❖ لا تقترح على هذا الموظف أن يتناول الخمر باعتدال أو أن يغير من
عاداته.



- ❖ إذا أن مدمني الكحوليات لا يستطيعون تغيير تلك العادات السيئة التي اعتادوا عليها دون مساعدة من الآخرين، ويعتبر قرار الإقلاع عن إدمان الكحوليات وطلب المساعدة أمر يرجع لهذا الشخص صاحب المشكلة.
- ❖ لا ترتبك من كم الاعتذارات التي سيبديها الشخص المدمن. فالمشكلة التي تهتك هي إدمان الكحوليات وتأثيره على العمل والسلوك والمواظبة على الحضور للعمل.
- ❖ تذكر أن مدمني الخمر مثلهم مثل أي نوع من المرضى الآخرين – يحتاجون إلى إتاحة الفرصة لهم للعلاج وإعادة التأهيل.
- ❖ قم بالتأكيد على أن اهتمامك الأولي هو أداء الموظف للعمل. وضح لهذا الشخص أنه إن لم يتحسن أدائه في العمل، فإنه سيتخذ ضده إجراء تأديبيا ويتضمن ذلك الوقف عن العمل أو الفصل النهائي.
- ❖ وضح للموظف أن قرار طلب المساعدة المتخصصة هو مسئوليته الكاملة. إذا كان لدى شركتك برنامج لمساعدة الموظفين، فقم بوصف هذا البرنامج للموظف وانصحه بشدة أن ينضم له.




حظر استخدام الكحوليات والمخدرات في العمل

فى معظم الشركات يعتبر حضور الموظف الى العمل وهو تحت تأثير الخمر أو تناوله إياها اثناء العمل خطأ يستوجب العقاب ولكن ليس من السهل دائما أن تثبت للموظف تناول الكحوليات فمظهر الموظف كشخص واقع تحت تأثير الكحوليات ليس بالأمر الكافى حتى ضابط الشرطة لا يمكنه القبض على شخص مدعيا أنه كان يقود السيارة وهو ثمل إلا إذا استطاع إثبات صحة إدعائه عن طريق اختبارات النفس أو الدم.

إذا بدا لك ان أحد الموظفين العاملين لديك ثمل، فان اسلم إجراء يمكنك إتباعه هو أن ترسله للقسم الطبي للاختبار. إذا لم يكن ذلك ممكنا ء فلا تدعه يعمل وقم بإرساله لمنزله في اليوم التالي، ناقش الموقف معه ووضح له انه إذا تكرر هذا الوضع مرة فأنك سوف تتخذ إجراء تأديبيا ضده. كما يجب أيضا ان تقترح عليه استشارة المتخصصين.

على الرغم من تزايد تعاطي المخدرات في مكان العمل، فإنها ليست مشكلة شائعة مثل إدمان الكحوليات. يجب أن تعامل مدمني المخدرات تماما كما تعامل مدمني الخمر على الرغم أن استخدام المخدرات (وخاصة الاتجار فيها) يعتبر. عملاً غير قانوني، يجب أن تستشير المحامي الخاص بك فيما يتعلق بأفضل الطرق التي يمكنك معالجة هذا الموقف من خلالها.



لقد أصبحت اختبارات استخدام المخدرات إجراء روتينيًا في العديد من الشركات. قد أظهرت دراسة أجريت في عام ١٩٩٣ على أكثر من ثلاثة آلاف وخمسمائة شركة أن ثمانية وأربعين بالمائة من الشركات تقوم باختبار المتقدمين للوظائف، بينما تقوم ثلاثة وأربعون بالمائة من الشركات باختبار دوري على الموظفين العاملين لديها. وعلى الرغم من أن معظم الشركات تقوم باختبار عشوائي، إلا أن معظم هذه الاختبارات تتم فقط عندما يكون هناك شك في استخدام الموظف للمخدرات.

الإيدز في مكان العمل

على الرغم من كل المقالات والبرامج التليفزيونية التي توضح أن الإيدز ينتقل من خلال الدم فقط، فإن العديد من الأشخاص مازال لديهم خوف شديد من التعامل العادي مع الأشخاص المصابين بالفيروس.

عندما تنضح إصابة أحد الموظفين في الشركة بفيروس HIV أو مرض الإيدز، فإن كل الموظفين يرفضون العمل معه. إذا كان هذا الموظف المصاب بالإيدز هو أحد أعضاء مجموعتك أو مجموعة تتعامل معها، فمن الممكن أن يسبب ذلك الاتجاه ارتباكًا في العمل الذي تقوم به مجموعتك.



لتنجنب مثل هذه المواقف، فإن الشركات تضع برامج مخصصة لإخبار الموظفين بالحقائق والعلومات الخاصة بهذا المرض. وتتضمن برامج التوعية بمرض الإيدز شرائط فيديو وكتيبات ومقالات في صحيفة الشركة والحوارات التي يجريها الأطباء المتخصصين مع الموظفين.

كيفية التعامل مع الزملاء

قد تكون على علاقة جيدة برئيسك وتكون تكون لك صداقة قوية مع أعضاء مجموعتك. ولكن دائماً ما يكون هناك مشاكل صراعا- بينك وبين زملائك الآخرين من رؤساء المجموعات، فلماذا؟

يمكن أن يكون هناك آلاف الأسباب لهذه المشكلة. فقم أولاً بتقييم نفسك وحاول أن تعرف من المتسبب في هذه المشكلة : أنت أم هم ؟ لا يعتبر استكشاف أغوار النفس أمراً سهلاً، ولكن حاول أن تكون صادقا مع نفسك. فإذا كانت علاقتك غير جيدة مع العديد من الأشخاص، فربما يكون سبب ذلك هو شيء تقوله أو تفعله وربما تكون عنيداً وتصر على القيام بالأشياء بطريقتك الخاصة. وربما يكون رأي الآخرين فيك هو أنك شخص متعجرف ومتسلط وأنت لست على دراية بذلك. لذا، قم بتقييم نفسك. ويمكنك أن تسأل أصدقائك ومساعدك في معاونتك في هذا الشأن.





ومن ناحية أخرى، إذا كان تعاملك مع معظم الأشخاص جيد ولكنك تعاني من بعض المشاكل مع شخص أو اثنين، فإن الاحتمال الأكبر أن يكون سبب هذه المشاكل من جانبهم وليس من جانبك. ابحث عن السبب إن استطعت ذلك، فربما يكون هذا الشخص (أو هؤلاء الأشخاص) من النوع الذي لا يستطيع التأقلم سريعاً مع أي شخص. وربما تكون أهدافهم وجداول أعمالهم مختلفة عن تلك الخاصة بك. وفيما يلي تفسيران للأمر:

التنافس. فربما ينظر إليك الشخص الآخر على أنك منافس له في الترقى في الشركة. لذلك، فهو يخشى - بوعي أو بدون وعي منه التعاون معك.

الغيرة. ربما يكون هذا الشخص مستاء من منصبك أو من الإنجازات التي تحقّقها.

لا يوجد هناك الكثير الذي تستطيع عمله مع المشاكل الكامنة في شخصيات زملائك. فهؤلاء الأشخاص يحتاجون إلى مساعدة متخصصة حيث أنهم نادراً ما يحققون النجاح في عملهم وإذا لم يكونوا خبراء في الوظائف الفنية الصعبة التي يعملون بها، فإنهم لن يستمروا بوظائفهم هذه لفترة طويلة.

وفيما يتعلق بالمشاكل النابعة من التنافس أو الغيرة، يمكنك التعامل معها بدبلوماسية. تذكر أنك بحاجة للحصول على تعاون كل متنافس وكل شخص يشعر بالغيرة منك لإنجاز المشروعات التي تتطلب تعاونكما معاً.



كيفية كسب الزملاء العمل

اتبع القواعد الخاصة بالبائعين المحنكين في التعامل مع زملائك الذين يترددون في التعاون معك.

١- اجذب انتباههم. عندما تقدم لهم فكرة جديدة، ربما يرفضونها. عندئذ، قم بإبداء تعليق يجذب انتباههم. فكل شخص يحب المجاملات. لذا، قم بامتداح عمل أنجزوه وأعجبك بالفعل. الآن، سيكون لديك انتباههم الكامل.

٢- طرح الأسئلة. ابحث عما يثير الشخص الذي يشترك معك في الموقف. فبدلاً من تقديم فكرتك، قم بطرح بعض الأسئلة. واستمع بإنصات للإجابات. قد يكون معظم الأشخاص قلقين جداً فيما يتعلق بنقل أفكارهم للآخرين لدرجة أنهم لا يستمعون بإنصات لما يحتاجه الآخرون بالفعل. لا تفترض مسبقاً أن اهتمامات الشخص الذي تتعامل معه هي نفس اهتماماتك بالضبط. فربما تكون مهتماً بالتأكيد على توفير النفقات الذي ستسببه فكرتك، ولكن ربما يكون زميلك أكثر اهتماماً بالقدرات الإبداعية التي ستتيحها تلك الفكرة. فلن تعرف ذلك حتى تستمع إليه بإنصات.

٣- تقديم الدلائل. يجب أن تقدم دليلاً هاماً لتعزيز الفكرة التي تطرحها. فبمجرد أن تعرف ما يحتاجه الشخص الآخر بالفعل، سيكون بإمكانك منح الدليل الذي يتفق ورغبات هذا الشخص.



٤- التهيئة للتعامل مع الاعتراضات. إذا كنت قد تعاملت مع هذا الشخص من قبل، فربما تكون قادرا على توقع الاعتراضات التي ربما يبدوها وتكون مستعدا لمواجهتها. وعلى هذا، فإن الأسئلة التي تطرحها يمكن أن تكشف ما يخفيه الآخرون، حيث أن معرفة الاعتراضات التي يبدونها هو أفضل طريق لمعرفة أين تكمن المشاكل.

٥- اختتام المناقشة يجب أن تحصل على موافقة الشخص الآخر على خطة عمل يتفق كل منكما عليها لتنفيذ العمل المشترك بينكما. يمكنك أن تسأل الطرف الآخر أن يلخص لك هذه الخطة لتتأكد من فهمها التام لها.

كيفية التعامل مع أقارب رئيس العمل

هل عملت من قبل في شركة يضع رئيسها أقاربه في مناصب رئيسية في بعض الأحيان، يكون هؤلاء الأقرباء من المشاركين الفعليين في العمل، ولكن غالبا ما يكون هؤلاء الأشخاص غير قادرين على القيام بمتطلبات العمل أو ربما ما هو أسوأ من ذلك. قد يشعر بعض أصحاب الشركات بالالتزام نحو تعيين أقاربهم حتى وإن كانوا على علم بعدم أهليتهم للعمل في مثل كك المناصب الهامة، ولكن المديرين الأذكياء هم الذين يضعون هؤلاء الأشخاص في المناصب التي يمكن أن يسببوا فيها أقل قدر من الخسائر.





لقد رايت من قبل بعض الأبناء والأقارب من ضعاف العقل والماجنين
وغريبي الأطوار والغير مؤهلين الذين يتم وضعهم في مناصب يديرونها
بأسلوب ضعيف يؤدي لتدمير عمل الآخرين الذين يتمتعون بالقدرة
والكفاءة على العمل.

في إحدى الشركات، كان لشقيق رئيس هذه الشركة جدول أعمال
ثابت لا يتغير وهو تقليل النفقات. وكان هذا الشخص يتمتع بقوة رفض
لكافة الصفقات، كما أنه لم يبد استحسنه قط لأي مشروع لا يرى أنه ذا
اهمية قصوى للشركة. للحصول على الموافقة الخاصة بالمشروعات ذات
التكاليف الضخمة، اعتاد الموظفون تخطي هذا الشخص والتوجه
لرئيس الشركة مباشرة للحصول على موافقته.

في إحدى الشركات الأخرى، كانت ابنة رئيس الشركة تقوم بعدة مهام
متنوعة. ولم تكن هذه الفتاة تسيء القيام بإدارة تلك الأعمال المختلفة
وحسب، ولكنها أيضا- كانت تهرع إلى أبيها لتبكي وتشكو له أبسط نقد
يوجه لها المشرف عليها. وبدلا من فقدان بعض من أفضل المنتجين
لديه، قام الوالد بنقل ابنته إلى قسم آخر - حيث تكررت نفس المشكلة
بالطبع.





ماذا تفعل لمواجهة مشكلة مجاورة الأقارب في التوظيف؟

فيما يلي نقدم لك بعض الاقتراحات:

﴿ قم ببذل مجهود صادق لتوطيد العلاقات. كن دبلوماسيًا. وصبورًا. حاول أن تقنع قريب رئيس الشركة الذي تم تعيينه أن يرى الأمور بطريقةك. كما يجب أن تدعه يعتقد أن ما تريده بالفعل كان فكرته هو.

﴿ إذا لم ينجح هذا الأسلوب فقم بحديث صريح وصادق مع رئيس الشركة. دعه يعرف المشاكل المحددة التي تعيق العمل واقترح بعض الحلول لهذه المشاكل على أن تكون تلك الحلول في مصلحة الشركة أولاً وأخيراً.

﴿ ابحث عن بعض الطرق لتجنب هؤلاء الأقارب. فمثلاً في التعامل مع شقيق رئيس الشركة حاول أن تعرض فكرتك على رئيس الشركة أولاً لتحصل على موافقته قبل أن تعرض الفكرة على أخيه.

﴿ كن مستعداً بالأدلة التي تؤكد أقوالك وأفعالك. ربما يميل رئيس الشركة للوقوف إلى جوار أقاربه، ولكن مصلحة العمل تأتي قبل أي شيء. فكن مستعداً بالأدلة السديدة التي تؤكد وتدعم أقوالك.

﴿ التهديد بترك العمل. (لا تلجأ لاستخدام هذه الوسيلة إلا إذا كنت واثقاً من نجاحك). وضح لصاحب الشركة أنه إن لم يتوقف تدخل قريبه في سير العمل، فإنك لن تستطيع القيام بالعمل المطلوب منك. ربما يفسر تصرفك هذا على أنه إنذار نهائي وربما يتسبب في إجبارك على الاستقالة إن لم يتم قبوله. ولكن إذا كان رئيس الشركة موضوعياً في قراراته فربما تكسب هذه النقطة.



العنف في مكان العمل

يعتبر وجود العنف في مكان العمل هو ثاني الأسباب المؤدية للوفاة في مكان العمل. فهناك ثلاثة أشخاص يلقون مصرعهم في مكان العمل كل يوم بالولايات المتحدة الأمريكية. على الرغم من قلة عدد حالات الانتحار في السنوات الماضية، إلا أن حالات العنف قد تزايدت.

تتضمن الأسباب المؤدية لحدوث العنف في مكان العمل ما يلي:

◀ أسباب اقتصادية. بسبب تخفيض عدد الموظفين والاستغناء عن بعض منهم مناخاً من عدم الارتياح في الشركة.

◀ أسباب اجتماعية. تتضمن هذه الأسباب: إدمان المخدرات والكحوليات وإتاحة استخدام الأسلحة، بالإضافة إلى وجود العائلات المفككة.

◀ أسباب نفسية. يرجع الانهيار النفسي الذي يعاني منه بعض الأشخاص إلى معاناتهم من مشاكل خطيرة في حياتهم^(١).

(١) مرشد الانكفاء الكامل: إدارة الأفراد. تأليف د. أوفربيل، د. خالد العامري. دار الفاروق للنشر والتوزيع.

المراجع

أولاً : المراجع العربية :

١. أحمد ماهر- السلوك التنظيمي - مرجع سبق ذكره ص ٣٠٣.
٢. أفضال إبراهيم - استراتيجيات لإدارة الصراع في المنظمات الكبيرة - المجلة العربية للإدارة - العدد الأول السنة العاشرة ١٩٨٦ ص ٩٥.
٣. أفضال الرحيم وآخرون- استراتيجيات الإدارة الصراع في المنظمات الكبيرة - المجلة العربية للإدارة - العدد الأول - السنة العاشرة ١٩٨٦ ص ٩٩.
٤. تميم نجيب على عبانية - أساليب إدارة الصراع - دراسة مقارنة بين مديري القطاعين العام والخاص في الأردن رسالة ماجستير غير منشورة - جامعة الأردن ١٩٩٥.
٥. جيري ويزينسكي - تسوية الخلافات في العمل - مكتبة جرير - الرياض - غير مبين سنة النشر ص 23.
٦. حسن الحكاك، نظرية المنظمة : دراسة علمية في المنظمة والتنظيم، بيروت : دار النهضة العربية للطباعة والنشر، ١٩٧٥، ص ٣٧٤-٣٧٦.
٧. سمير أحمد العسكري - دور الصراع في الإدارة - المجلة العربية للإدارة السنة السابعة - العدد الرابع ١٩٨٣ ص ٢٦.



٨. على عبد الوهاب - مخاطر تدريبه.
٩. محمد قاسم القربوني- نظرية المنظمة والتنظيم -
عمان ٢٠٠٠ ص ٢٧٩ وما بعدها.
١٠. محمد قاسم القربوني - السلوك التنظيمي - دراسة في السلوك
الإنساني والفردي والجماعي في المنظمات الإدارية - دار وائل
للطباعة والنشر - عمان ٢٠٠٢ ص ١٩٧.
١١. مدحت محمد الديب، "جوانب في الصراع التنظيمي"، المجلة
العربية للإدارة، المجلد الحادي عشر، العدد الثالث، عمان، الأردن،
صيف ١٩٨٧، ص ٥.
١٢. مرشد الاذكىء الكامل: إدارة الأفراد. تأليف د. أوفربيل، د. خالد
العامري. دار الفاروق للنشر والتوزيع.
١٣. مركز القرار للاستشارات- كيف تدير الصراع في المنظمة - دليل
المدير العربي الى صنع القرار ١٩٩٤ ص ٤٠٦.
١٤. موسى اللوزي - التطوير التنظيمي - مرجع سبق ذكره ص ٧٧.
١٥. موسى اللوزي- التطوير التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة-
دار وائل للطباعة والنشر ٢٠٠٣ ص ٢٦.
١٦. ناجي معلى، التفاوض : الاستراتيجية والأساليب، مدخل في
الحوار الإقناعي، عمان : مطابع الفنار، ٢٠٠٠، ص ٨٢.





مرشد الأذكىاء الكامل - إدارة الأفراد - دار الفاروق للنشر
والتوزيع.

١٧. نور عبد الرحمن عبد - صراع العاملين وأثره على فعالية الأداء
فى القطاع المصرفى- دراسة تطبيقية - بحث خاص بطلبة
وطالبات مرحلة البكالوريوس - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
- جامعة الزيتون الأردنية.

١٨. لطفى راشد محمد - مفهوم الصراع التنظيمى - المفاهيم
والاستراتيجيات الإدارية - مجلة الإدارة العدد الرابع ١٩٩٤.





ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 19.Cowin, R.G.: "Patterns of Organizational conflict",
Administrative Science Quarterly, P. 517.
- 20.Deris D. Umstot "Understanding Organization
Behaviour ", 2nd Ed., (St. Paul, N.Y. Los Angles
San Fransisco. West Publishing Co.,) 1988. P. 435.
- 21.David J. Chenington Organizations Behavior: The
Management of Individual (58) and Organizational
Performance 1989. P. 429.
- 22.John M. Ivancevich and Michael T. Matteson
(1990), Organizational Behavior and Management,
3rd ed. Homewood, III: IRWIN, P. 306.
- 23.J. Kelly, Organizational Behaviour, Dorsey- Irwin,
Homewood III 1969 PP. 500-501.
- 24.L.R. Pondy "Organizational Conflict: Concepts and
Models".
- 25.M. Deutsch, The Resolution of Conflict
Constructive and Destructive Processes, 24-1969, P.
216.



26.P. Lawrence and J. Lorsch, Organization and Environment, (Harcourt Brace Jovanovich Richard D. Irwin 1967) PP. 116-124.

27.Pondy, L.R.: "Organizational conflict: Concepts and Models", Administrative Science Quarterly, P. 305.

28.Rogers, D.L.: "Organizational antecedents of role conflict and ambiguity in top level administrators", Administrative Science Quarterly, P. 598.

29.Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G. and Osborn, R.N.: "Managing Organizational behavior", 2nd edition, John Wiley and sons, New York Chichester, Brisbane, Toronto, Singapore, 1985.

30.S.P. Robbins "Managing Organizational Conflict" Englewood Cliffs N.Y. Prentice Hall 1974 P. 13.

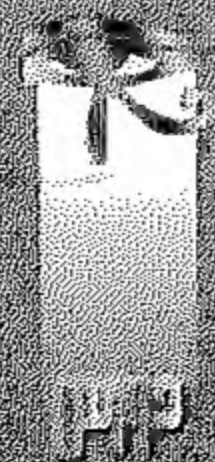
31.Stern, A.A.: "Conflict and cohesion", Journal of conflict resolution, Vol. 20, No. 1, 1976, p. 143.



Bibliotheca Alexandrina



0639869



مؤسسة حورس الدولية

مؤسسة حورس الدولية

Horus International Institution For Pressing - Publishing - Distribution
144 Tiba el-Sporting - Alexandria Phone : 00203 2830066 - Fax: 00203 2831171 Mob: 012 3280034
Email: horus_alex2007@yahoo.com Website: www.horusint.com